

Vincenzo Fortunato

Modelli organizzativi e regolazione del lavoro nelle piccole imprese in Calabria e in Italia

1. *Premessa*

Questo saggio propone i risultati salienti di una recente ricerca¹ sul tema della regolazione del lavoro (Carrieri, 2011) nelle piccole e medie imprese in Italia e in Europa. In particolare, l'indagine ha riguardato i modelli organizzativi delle imprese, i diversi modi in cui il lavoro è organizzato e regolato, le pratiche di gestione delle risorse umane e, soprattutto, il rapporto fondamentale tra le imprese e il territorio in cui esse sono localizzate e operano. Proprio la consapevolezza di tale nesso, e delle sue implicazioni in termini di modelli organizzativi, strategie di impresa e di azione imprenditoriale, ha orientato i ricercatori nella scelta delle regioni oggetto dell'indagine: la Lombardia, la Toscana, l'Abruzzo e la Calabria. Il confronto è dunque tra regioni rappresentative di quelle "Tre Italie" (Bagnasco, 1977) che si caratterizzavano ancora sul finire del secolo scorso per la presenza di modelli distinti di sviluppo economico e sociale. Da una parte le regioni nord-occidentali e quelle centro-nordorientali caratterizzate da modelli di sviluppo basati sulla dominanza della grande impresa (le prime) e sull'industrializzazione diffusa (le seconde); dall'altra, le realtà

1. I dati utilizzati in questo saggio derivano da una ricerca PRIN 2010/2011 sul tema della *regolazione del lavoro nelle piccole e medie imprese in Italia e in Europa* coordinata dalla Prof.ssa Ida Regalia ed alla quale partecipano, oltre all'Università Statale di Milano, gruppi di ricerca dell'Università di Firenze, di Teramo e della Calabria. Per ciascuna delle regioni interessate alla rilevazione, i campioni sono stati stratificati per provincia e per classe di addetti e sono stati predisposti sulla base della distribuzione ISTAT 2011 ed estratti dagli elenchi AIDA aggiornati ad agosto 2013. Relativamente alla rappresentatività, è possibile sostenere che per numerosità campionaria, stratificazione e tipo di estrazione, i campioni possono essere considerati rappresentativi della realtà delle piccole imprese nelle regioni oggetto della ricerca. Oltre all'indagine quantitativa sono state condotte interviste in profondità a imprenditori locali, leader delle associazioni sindacali e imprenditoriali, degli enti bilaterali.

del Mezzogiorno caratterizzate da un modello di sviluppo a macchia di leopardo, scarsamente industrializzate, dominate dalle piccole e piccolissime imprese isolate e flessibili. In questo scenario, la Calabria costituisce l'oggetto di analisi privilegiato della nostra riflessione guardando, nella lettura dei dati della *survey*² nazionale, alle similarità e alle differenze nei percorsi evidenziati negli altri contesti regionali.

Il punto di partenza della nostra riflessione è l'analisi del contesto (economico, politico, sociale) all'interno del quale operano le imprese calabresi. Rispetto alle altre aree del Paese, la Calabria presenta, infatti, alcune peculiarità legate soprattutto al ritardo e alle caratteristiche differenti del processo di modernizzazione nel Mezzogiorno italiano. La regione si caratterizza per una forte compenetrazione tra la politica, le istituzioni e i vari settori dell'economia locale, nonché per il peso considerevole dell'economia informale e del sommerso (Lucifora, 2003; Zurru, 2005) che si traduce in un modello di regolazione sociale ed economica basato sul particolarismo, sulla clientela e sulla manipolazione delle risorse (Costabile, 2009; Trigilia, 2013). Tali caratteristiche del contesto locale (risorse e ostacoli), combinate tra loro, influenzano e plasmano la formazione di tipi particolari di impresa e di imprenditori che tendono a sviluppare soluzioni adattive finalizzate alla sopravvivenza o, viceversa, a cogliere strategicamente le opportunità offerte per trarne vantaggio.

A partire da tali considerazioni preliminari, l'obiettivo è quello di ricostruire dall'interno le caratteristiche del tessuto imprenditoriale calabrese, di coglierne gli elementi di forza e di debolezza, le dinamiche e le relazioni con gli altri protagonisti dello sviluppo, nonché di rintracciare la presenza di elementi innovativi e di modernizzazione strutturale del sistema economico locale.

2. *L'economia calabrese tra modernità e tradizione*

Volendo delinearne sinteticamente i tratti fondamentali dell'economia calabrese, essa presenta ancora oggi, quando nel Paese e nel Mezzogiorno si avvertono segnali di una inversione di rotta, una serie di vincoli strutturali che ne limitano la crescita rispetto ad altre realtà italiane. La struttura produttiva regionale (tab. 1) rimane contraddistinta da un ruolo rilevante dei settori tradizionali, a basso valore aggiunto e protetti da forti

2. Complessivamente, sono stati rilevati ed elaborati 2.320 questionari ripartiti come segue: 768 per la Lombardia, 763 per la Toscana, 398 per l'Abruzzo, 391 in Calabria.

Tabella 1 - Valore aggiunto ai prezzi base e correnti nelle province calabresi, in Calabria, nel Sud e Isole e in Italia per settore di attività economica (anni 2014 e 2015 - valori%)

	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Commercio*	Altri servizi	Totale	Var. % 2014/2015
Cosenza	5,2	7,2	5,1	22,9	59,6	100	0,4
Catanzaro	3,5	8,7	5,4	23,3	59,1	100	1,7
Reggio Calabria	4,5	3,7	4,1	35,8	51,9	100	0,8
Crotone	5,2	15,6	5,8	19,8	53,6	100	0,7
Vibo Valentia	7	9,2	5,1	22,7	56	100	1,2
CALABRIA	4,9	7,3	4,9	26,5	56,4	100	0,9
SUD E ISOLE	3,7	12,2	5,3	23,6	55,2	100	0,8
ITALIA	2,2	18,6	4,9	23,8	50,5	100	1,3

Fonte: Unioncamere Calabria, 2016.

* include trasporti, servizi di alloggio e ristorazione, informazione e comunicazione.

vincoli localizzativi a monte (trasformazione di prodotti agricoli) e a valle (distribuzione commerciale, edilizia e servizi pubblici). La percentuale di valore aggiunto in agricoltura (4,9%) è più del doppio della media nazionale (2,2%), mentre è contenuto il peso del settore industriale pari al 7,3% rispetto al 18,6% dell'Italia.

I dati fotografano una realtà regionale frammentata, strutturalmente fragile nella sua articolazione interna, caratterizzata dalla presenza diffusa di imprese (e di addetti) nel settore del turismo e della ristorazione, dei servizi, seguiti dalle imprese manifatturiere, tra cui rientrano soprattutto le attività connesse al settore delle costruzioni. In particolare, in Calabria è rilevante il numero di occupati nell'ambito dei servizi (il 72,6%, rispetto al 68,5 della media nazionale), ma a differenza dell'Italia e del Mezzogiorno si registra un netto divario rispetto al maggior numero di occupati in agricoltura (10,6%) e una percentuale decisamente inferiore di occupati nel settore della manifattura (8,7% rispetto al 20% del dato nazionale).

*Tabella 2 - Distribuzione degli occupati per settore di attività - anno 2012
(valori assoluti in migliaia e composizione percentuale)*

	Agricoltura		Manifattura		Costruzioni		Servizi		Totale	
	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%
Calabria	60	10,6	49,5	8,7	45,7	8,1	411	72,6	566,3	100
Mezzogiorno	418,7	6,8	809,7	13,1	503,4	8,1	4.448,50	72	6.180,30	100
Italia	849,1	3,7	4.608	20,1	1.754	7,7	15.687,60	68,5	22.898,70	100

Fonte: Unioncamere Calabria, 2016.

A ciò si deve aggiungere che le imprese calabresi sono ancora di micro e piccole dimensioni. I dati dell'ultimo censimento 2011 evidenziano, infatti, come il 24% delle imprese manifatturiere calabresi appartenga alla classe di un solo addetto e circa il 55% rientra nella classe fino a cinque addetti. Si tratta soprattutto di forme giuridiche non societarie (il 74,1%), ovvero di imprese individuali, liberi professionisti e lavoratori autonomi; al contrario la forma giuridica della S.p.a. è la forma meno diffusa (lo 0,4% a fronte del 1,3% nazionale). Inoltre, le imprese sono prevalentemente a carattere familiare e, quindi, caratterizzate da una forte autonomia imprenditoriale. In tal senso, la maggior parte delle imprese opera in mercati molto ristretti e la loro proprietà è esercitata essenzialmente da uno solo o, al massimo, da due o tre soggetti.

Tabella 3 - Imprese registrate nelle province calabresi, in Calabria, nel Sud e Isole e in Italia per settore di attività economica (Anno 2015 - Valori%)

	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Commercio	Altri servizi	Non class.
Cosenza	17,4	7,9	12,3	29,7	24,3	8,4
Catanzaro	13	7,6	12,2	35,4	24,3	7,5
Reggio Calabria	14,7	8	10,7	35,8	22,1	8,7
Crotone	26,7	8,1	12,5	26	19,6	7,1
Vibo Valentia	20,6	8,2	11,7	29,4	24,1	6
CALABRIA	16,9	7,9	11,8	32,1	23,3	8
SUD E ISOLE	17,1	8,3	11,9	30,1	24,2	8,4
ITALIA	12,5	10,1	14,1	25,6	31,2	6,5

Fonte: Elaborazione su dati Camera di Commercio di Cosenza (2016).

Qualche segnale di cambiamento sembra comunque delinearsi all'orizzonte, nella ripresa dell'export regionale e, soprattutto, nella vivacità della natalità imprenditoriale (tab. 3), nonostante il quadro di diseconomie esterne diffuse e persistenti. Nel 2015 le imprese registrate in Calabria³ sono oltre 182 mila e rappresentano meno del 10% del tessuto imprenditoriale meridionale. Le imprese si concentrano soprattutto nel settore terziario, nello specifico, un'impresa su tre opera nel comparto commerciale (32,1%), circa una su quattro (23,3%) in quello degli altri servizi. In entrambi i casi, peraltro, si registra rispetto all'anno precedente, un incremento del numero di imprese registrate, rispettivamente del +1,4% e del +2,3%. Seguono per numerosità, il settore primario dove si localizzano 30,8 mila imprese (16,9%) e quello edile dove invece sono presenti circa 21,5 mila unità (11,8%).

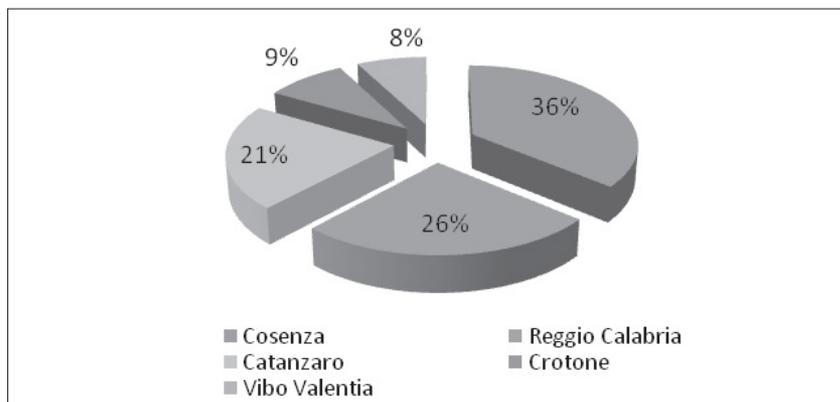
A livello territoriale emergono differenze significative tra le diverse aree. In particolare, si evidenzia un peso rilevante dell'agricoltura soprattutto nelle province di Crotone e Vibo, in cui le imprese agricole rappresentano il 26,7% e il 20,6% del totale. Il commercio, invece, è particolarmente presente nelle province di Reggio Calabria e Catanzaro, laddove si concentra il 36% circa del tessuto imprenditoriale. La provincia di Cosenza si caratterizza per un maggiore equilibrio tra i diversi settori di attività, allineandosi più delle altre alla media regionale.

3. *Modelli organizzativi e caratteristiche delle imprese*

Dopo aver delineato, sia pure brevemente, alcune delle caratteristiche del sistema economico calabrese, in questo paragrafo l'attenzione si concentra sull'analisi dei dati della ricerca relativi alle principali caratteristiche organizzative e strutturali delle imprese. Per la Calabria, le circa 400 imprese del nostro campione sono state selezionate tenendo conto della densità di ciascuna provincia, con una prevalenza dunque di realtà operanti nelle province di Cosenza, Reggio Calabria e Catanzaro che, per tradizione e caratteristiche strutturali, presentano una maggiore dinamicità imprenditoriale.

3. Fonte Infocamere 2016. In dettaglio per la Calabria si registra un incremento del 1,2% rispetto al 2014, dinamica nettamente superiore di quella che si evidenzia per la media meridionale (+0,5%) e rispetto a quella nazionale (+0,3%).

Grafico 1 - Distribuzione territoriale delle imprese del campione



Guardando alla dimensione delle imprese in termini di numero di lavoratori occupati, la maggioranza si concentra nella classe 6-9 addetti, ovvero quelle piccole imprese che costituiscono lo scheletro del tessuto produttivo a livello nazionale, alle quali si aggiunge un ulteriore terzo del campione di imprese collocate all'interno della soglia psicologica dei 15 addetti. La quota rimanente si distribuisce tra le classi più numerose in termini di addetti, alle quali dovrebbe corrispondere una maggiore strutturazione e complessità organizzativa e gestionale unitamente alla formalizzazione dei rapporti di lavoro. I dati della tabella 4, evidenziano alcune similarità tra le quattro regioni analizzate, in particolare tra la Calabria e l'Abruzzo che presentano una distribuzione omogenea delle imprese in tutte le classi di addetti, laddove per la Lombardia si riscontra una percentuale più ampia di imprese oltre i quindici addetti.

Tabella 4 - Distribuzione delle imprese per classe di addetti

Classe di addetti	Calabria		Abruzzo		Lombardia		Toscana	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
6 - 9 addetti	202	51,7	203	51	381	49,6	410	53,7
10 - 15 addetti	111	28,4	114	28,6	203	26,4	200	26,2
16 - 19 addetti	27	6,9	27	6,8	60	7,8	56	7,4
20 - 49 addetti	51	13	54	13,6	124	16,2	97	12,7
Totale	391	100	398	100	768	100	763	100

Rispetto ai settori economici le imprese del nostro campione riflettono le caratteristiche del tessuto produttivo locale, con una maggiore concentrazione nel settore industriale e delle costruzioni, del commercio e dei servizi, nelle loro differenti classificazioni.

Tabella 5 - Distribuzione delle imprese calabresi per settore di attività

<i>Settori</i>	<i>v.a.</i>	<i>%</i>
Agricoltura	5	1,3
Industria	117	29,9
Costruzioni	41	10,5
Commercio	103	26,3
Servizi alle imprese	34	8,7
Altri servizi (trasporti, ecc.)	30	7,7
Istruzione	4	1
Sanità e assistenza sociale	28	7,2
Alberghi e ristorazione	24	6,1
n. r.	5	1,3
Totale	391	100

La maggior parte delle imprese del campione svolge la propria attività esclusivamente all'interno del contesto locale/regionale, ma il dato per le imprese calabresi (62,4%) è significativamente più elevato rispetto a quello delle altre regioni e circa il doppio di quello della Lombardia (33,8%). Si tratta, infatti, di una percentuale elevata che dà indicazioni precise sul posizionamento di mercato di buona parte delle aziende calabresi. L'accentuato orientamento verso il mercato locale e regionale evidenzia l'esistenza di debolezze competitive del tessuto imprenditoriale regionale. In altre parole la dipendenza dai vantaggi della localizzazione territoriale è più accentuata rispetto ad altre aree più sviluppate del Paese (tab. 6), nel senso che la prossimità con i mercati di sbocco rappresenta di fatto per molte di queste imprese, l'unico o, comunque, uno dei fattori più rilevanti per la loro sopravvivenza.

Tabella 6 - Distribuzione delle imprese per regione in base al mercato di riferimento

Mercati	Calabria		Abruzzo		Lombardia		Toscana	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Mercati misti	80	20,5	107	26,9	209	27,2	235	30,8
Internazionale	9	2,3	19	4,8	124	16,1	99	13
Nazionale	58	14,8	92	23,1	176	22,9	133	17,4
Locale	244	62,4	180	45,2	259	33,8	296	38,8
Totale	391	100	398	100	768	100	763	100

Nella ripartizione della quota restante, il mercato esclusivamente nazionale incide per il 14,8%, mentre il 2,3% indica quale mercato di sbocco quello internazionale. Il 20% delle imprese calabresi dichiara invece di operare su più mercati, evidenziando anche in questo caso una percentuale inferiore rispetto alle regioni del Centro e del Nord.

Dall'incrocio con i settori di attività (tab. 7) emerge chiaramente che la vocazione internazionale riguarda soprattutto le imprese calabresi operanti nel settore manifatturiero, nel commercio, nella filiera del turismo e della ristorazione, nell'ambito dei servizi. Al contrario, tipicamente localizzate nel contesto locale e, a volte, nazionale sono le attività legate al settore edile, all'agricoltura e alcune attività dei servizi rivolte quasi esclusivamente ai residenti nel contesto di appartenenza.

Tabella 7 - Distribuzione delle imprese calabresi per settore di attività e mercato di riferimento

	Locale/regionale	Nazionale	internazionale
Agricoltura	0,7	3,1	0
Industria	28,8	35,4	48,1
Costruzioni	10,4	10,8	0
Commercio	27,1	21,5	17,3
Servizi alle imprese	8,7	6,2	7,8
Istruzione	1,3	0	0
Sanità e assistenza sociale	9	3,8	1,9
Alberghi e ristorazione	5,7	6,9	11,5

	<i>Locale/regionale</i>	<i>Nazionale</i>	<i>internazionale</i>
Altri servizi (trasporti, ecc.)	7	11,5	11,5
n. r.	1,3	0,8	1,9
Totale	100	100	100

La dipendenza da mercati prevalentemente locali aumenta il rischio di vulnerabilità economica, nel senso di maggiore fragilità e di incapacità a far fronte a eventi critici particolari delle imprese che sembrano risentire in maniera rilevante della crisi. L'analisi dell'andamento del fatturato negli ultimi anni rivela, infatti, una quota consistente di imprese (55,7%) che dichiarano una diminuzione del proprio fatturato complessivo. Una impresa su quattro afferma che il fatturato è rimasto sostanzialmente stabile, e solo il 18,7% dichiara una crescita del fatturato. La tabella 8 fotografa bene il divario tra la Calabria e le altre regioni analizzate misurato attraverso la lente dell'andamento del fatturato ottenuto negli ultimi due/tre anni.

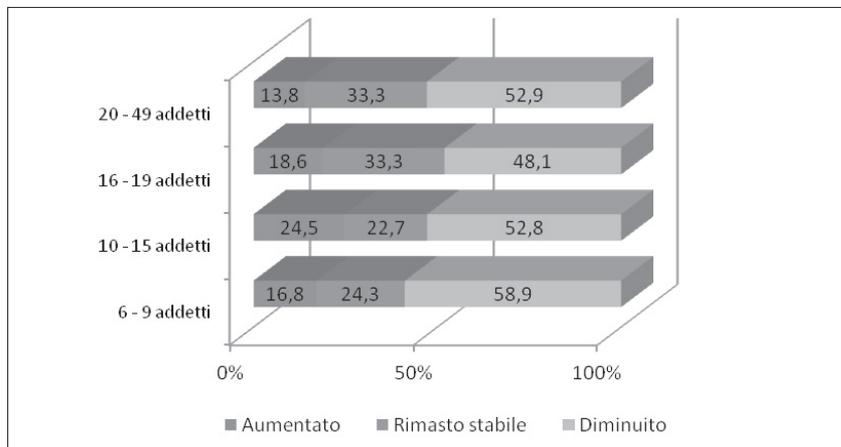
Tabella 8 - Andamento del fatturato delle imprese negli ultimi 2/3 anni

	<i>Calabria</i>		<i>Abruzzo</i>		<i>Lombardia</i>		<i>Toscana</i>	
	<i>v.a.</i>	<i>%</i>	<i>v.a.</i>	<i>%</i>	<i>v.a.</i>	<i>%</i>	<i>v.a.</i>	<i>%</i>
Aumentato	73	18,7	98	24,6	210	27,3	223	29,3
Rimasto stabile	100	25,6	115	28,9	224	29,2	236	30,9
Diminuito	218	55,7	185	46,5	334	43,5	304	39,8
Totale	391	100	398	100	768	100	763	100

Per comprendere le ragioni di tali differenze è utile entrare nel merito delle caratteristiche delle imprese calabresi. Se guardiamo in dettaglio alle caratteristiche delle imprese più "virtuose" ovvero che dichiarano un aumento del fatturato, notiamo che si tratta soprattutto delle realtà più grandi – con più addetti, operanti nei settori più innovativi dei servizi e del manifatturiero, del turismo e della ristorazione, che svolgono la propria attività su più mercati, ma soprattutto con un'apertura ai mercati esteri. Oltre alla dimensione economica subentrano dunque altri elementi, ad essa spesso riconducibili, quali ad esempio fattori relativi al tipo di offerta con la quale l'impresa si presenta sui mercati in termini di qualità e com-

petitività dei prodotti, il livello tecnologico e di innovazione raggiunto, l'efficienza della struttura commerciale di supporto.

Grafico 2 - Andamento del fatturato delle imprese calabresi per classe di addetti negli ultimi 2-3 anni



In particolare, prendendo in considerazione le imprese calabresi che dichiarano un aumento del fatturato notiamo che, tra queste, il 16,4% operano a livello locale/regionale mentre la percentuale sale al 23,1% tra le imprese che operano a livello nazionale, per arrivare al 32,4% nel caso delle imprese che estendono la propria attività a livello internazionale. Allo stesso modo, alla dipendenza dai mercati locali è associata una quota crescente di diminuzione del fatturato.

Un altro elemento interessante ai fini della comprensione delle caratteristiche delle imprese calabresi in una prospettiva comparata è rappresentato dall'analisi dei destinatari finali della produzione di beni o erogazione dei servizi offerti (tab. 9). Al riguardo, quasi la metà (47%) delle imprese calabresi rivolge la propria attività direttamente ai consumatori finali, seguite da un 35% di imprese che operano per conto di altre aziende. È evidente, da questo punto di vista, una differenza importante con le altre regioni in cui la maggior parte delle imprese opera, invece, all'interno di reti più ampie secondo la logica tipica del modello distrettuale, svolgendo un segmento specifico del processo produttivo nella filiera della lavorazione dei beni. In Calabria non sono rintracciabili esperienze distrettuali⁴

4. Secondo i dati dell'Osservatorio nazionale distretti italiani elaborati nel Rapporto 2014 in alcune regioni italiane l'importanza dei distretti risulta essere del tutto trascurabile,

in senso stretto, sono poco diffusi i casi di particolari specializzazioni produttive che consentono alle imprese di non rimanere isolate e risultano ancora più limitate (al settore agro-alimentare e in alcuni casi localizzati nell'area della sibaritide e della piana di Gioia Tauro) le esperienze di reti e filiere produttive.

Nell'era della globalizzazione il successo delle imprese dipende sempre più dalla collaborazione e dalle relazioni con altre imprese. Come evidenziano bene Asso e Pavolini (2014) laddove è più diffusa la cultura e la pratica della cooperazione, le imprese sperimentano efficacemente una crescita economica più elevata e riescono a penetrare con maggiore facilità nei mercati internazionali. La collaborazione è dunque un prerequisito dello sviluppo e della crescita, “una condizione abilitante, un comportamento proattivo alle mutate condizioni di contesto, giacché le imprese in rete apprendono molto di più delle imprese isolate, e molto prima, e insieme trovano fasci e tipologie di soluzioni più ampi che da sole” (Cersosimo, 2014, p. 4).

La peculiarità del sistema calabrese, e la sua fragilità, è inoltre data dalla maggiore dipendenza delle imprese dalla Pubblica amministrazione, con una percentuale del 18% a fronte del 5,6% delle imprese lombarde e del 7,5% di quelle della Toscana.

Tabella 9 - Destinatari della produzione di beni e servizi delle imprese negli ultimi 2/3 anni

	Calabria		Abruzzo		Lombardia		Toscana	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Per altre aziende	138	35,3	200	50,3	478	62,2	400	52,4
Per la Pubblica amministrazione	71	18,2	43	10,8	43	5,6	57	7,5
Per il mercato/consumatori finali	182	46,5	155	38,9	247	32,2	306	40,1
Totale	391	100	398	100	768	100	763	100

Tra le realtà produttive maggiormente legate alla Pubblica amministrazione e, di conseguenza, più esposte ai rischi del rapporto “difficile” con la

tanto che cinque di esse, la Calabria, il Molise, l'Umbria, la Liguria e la Valle d'Aosta, ne sono completamente prive. Al contrario, tra le regioni che presentano la maggiore concentrazione di imprese distrettuali troviamo il Veneto (76.561 imprese distrettuali, pari al 27,6% del totale nazionale); la Puglia (63.042; 22,7%); la Toscana (29.573; 10,6%); la Lombardia (22.025; 7,9%) e il Piemonte (16.699; pari al 6%).

burocrazia, troviamo soprattutto le imprese legate al mondo dell'edilizia e delle attività nel campo socio-sanitario e assistenziale nell'ambito della realizzazione del welfare mix (o mercato sociale dei servizi) in cui una parte consistente dei servizi alla persona sono erogati da imprese private (cooperative e imprese sociali) per conto delle amministrazioni locali (tab. 10). Per quanto riguarda invece il settore manifatturiero in senso stretto, una parte rilevante delle imprese del campione (56,5%) lavora per altre aziende committenti realizzando una o più fasi del processo produttivo. È interessante notare che il 76% delle imprese calabresi svolge al proprio interno e gestisce interamente ogni fase del processo produttivo, senza esternalizzare segmenti o fasi della lavorazione.

Tabella 10 - Destinatari della produzione di beni e servizi per settore di attività in Calabria (valori%)

	<i>Per altre aziende</i>	<i>Per la Pubblica amministrazione</i>	<i>Direttamente per il mercato</i>
Agricoltura	60	20	20
Industria	56,5	8,5	35
Costruzioni	22	43,9	34,1
Commercio	29,2	5,8	65
Servizi alle imprese	52,9	29,4	17,7
Istruzione	0	0	100
Sanità e assistenza sociale	0	60,7	39,3
Alberghi e ristorazione	0	4,2	95,8
Altri servizi (trasporti, ecc.)	36,7	26,7	36,7

4. L'organizzazione del lavoro e la gestione delle risorse umane

Dopo avere ricostruito alcuni dei tratti essenziali relativi alle caratteristiche strutturali delle imprese calabresi, la nostra attenzione si sofferma sugli aspetti legati al lavoro e alla gestione delle risorse umane in azienda (Solari, 2004). All'interno delle imprese lavorano soprattutto gli uomini, infatti rispetto al genere un quinto delle realtà censite in Calabria non ha in organico nessuna donna mentre la percentuale maggiore (22%) si

riferisce alle imprese che dichiarano una sola presenza femminile tra i propri addetti. Contrariamente alle aspettative, considerazioni analoghe valgono per la presenza di lavoratori immigrati, diffusi soprattutto nel settore agricolo e agro-alimentare, tradizionalmente caratterizzato dalla elevata stagionalità (nei periodi di raccolta degli agrumi nella Piana di Sibari e di Gioia Tauro, delle pesche e delle olive) associata spesso alla precarietà dell'occupazione. In particolare il 76% delle imprese non ricorre a lavoratori immigrati e poco più del 20% presenta da uno a tre lavoratori immigrati. Il tema del lavoro e, soprattutto, quello del lavoro immigrato rimanda al dualismo tra economia formale e informale, e fa emergere profonde contraddizioni rispetto alle scelte strategiche degli imprenditori e alle peculiarità del mercato del lavoro locale. Da una parte alcuni imprenditori ricorrono al lavoro "regolare" degli immigrati per coprire posti lasciati vacanti dai lavoratori locali, in una logica di sopravvivenza dell'impresa e di adattamento alle fragilità del territorio in termini di offerta di figure professionali con le necessarie competenze:

Noi abbiamo una azienda zootecnica, quindi una stalla con capi che vanno munti. Quando sono andati in pensione quelli che c'erano, io non ho trovato nessuna figura che potesse ricoprire quel ruolo e alla fine la mia stalla è gestita da indiani che sono venuti con le famiglie, si sono trasferiti qui da noi e siccome noi abbiamo una palazzina all'interno della nostra azienda sono venuti con mogli, figli e oramai si sono integrati, i piccoli vanno a scuola a Castrovillari, le mogli lavorano nel reparto ortofrutticolo a confezionare la frutta e ci tengono tantissimo. Questo per dire che, se in Calabria abbiamo aziende agricole e abbiamo turismo dovremmo trovare persone che sono disposte a lavorarci in queste aziende. Io purtroppo, per la mia esperienza, non sono riuscita a trovare persone calabresi o italiane e mi sono dovuta rivolgere agli stranieri⁵.

In altri casi, invece, il lavoro degli immigrati risponde a scelte mirate di quanti eludono le norme per un vantaggio personale, a scapito però delle altre imprese del settore che non riescono a competere sui costi dei loro prodotti, grazie anche alla complicità delle aziende della grande distribuzione e delle multinazionali che preferiscono approvvigionarsi dai fornitori che offrono i prodotti a prezzi di mercato più competitivi. Come rilevano alcuni degli intervistati rispetto alla diffusione del sommerso:

5. Intervista n. 3, Presidente Confagricoltura provincia di Cosenza, Cosenza, 4/03/2014.

Secondo me sono scorciatoie. Potrei anche dire che il motivo è che siamo lontani dai mercati, ma secondo me sono solo scorciatoie. Sono assolutamente alibi. Per esempio, noi abbiamo grossi problemi perché nel settore della frutta, delle arance, questo sta creando delle discriminazioni importanti. A noi sta creando dei problemi perché i nostri soci sono più attirati da queste strutture che hanno questa “flessibilità”. Noi in alcuni momenti siamo fuori mercato. Poi non parliamo degli interlocutori della Grande Distribuzione che dovrebbero fare qualcosa di più sull’etica e dire “oltre al DURC fammi vedere quanti ne hai assunti”. Questo dovrebbe essere il comportamento⁶.

Non mi sento però di dire che gli agricoltori di Rosarno fanno il sommerso sugli immigrati perché sono tutti delinquenti, molti di questi lo fanno perché il prodotto che loro coltivano viene pagato così poco (un Euro a cassetta) dalle grandi aziende (in quel caso dalla Coca Cola) che non riuscivano neanche a prendere i soldi della raccolta. Qui c’è l’uno e l’altro⁷.

Gran parte dei lavoratori non hanno particolari specializzazioni o qualifiche e ciò è sostanzialmente riconducibile alla natura della produzione e alla semplicità delle operazioni richieste dalla maggior parte delle imprese calabresi censite; infatti il 60,4% delle imprese offre prodotti o servizi standardizzati. Solo l’11,5% degli imprenditori intervistati dichiara di avere lavoratori altamente qualificati e difficili da sostituire, per contro circa la metà di essi (47%) non ha particolari problemi nel reclutamento di lavoratori di fatto interscambiabili. Il reclutamento della forza lavoro (tab. 11) avviene prevalentemente attraverso canali informali, infatti come emerge con chiarezza dal nostro campione di intervistati a livello nazionale e locale, le reti di relazione, debolmente o fortemente connesse alla famiglia (Granovetter, 1973), influenzano la fase di selezione. Come rileva un imprenditore: “La conoscenza diretta, solo ed esclusivamente. Oppure il passaparola tra operai, che molte volte non ha dato buoni esiti nel tempo, però principalmente la conoscenza diretta”⁸. In particolare, in Calabria il 70,6% delle imprese in cerca di lavoratori dichiara di ricorrere a parenti, amici o conoscenti, mentre il 46,3% ha ricevuto un curriculum inviato all’azienda oppure ha fatto ricorso a un annuncio di selezione a mezzo stampa.

6. Intervista n. 1, Presidente Confcooperative Calabria e imprenditore del settore agroalimentare, Cosenza, 7/07/2014.

7. Intervista n. 5, Segretario provinciale Coldiretti e imprenditore del settore agroalimentare, Cosenza, 13/05/2014.

8. Intervista n. 2, imprenditore settore edilizia, Cosenza, 25/03/2014.

Tabella 11 - Canali attraverso i quali vengono reclutati i lavoratori (alla domanda erano possibili più risposte)

	Calabria	Abruzzo	Lombardia	Toscana
Inserzioni pubblicitarie	6,4	2,8	14,1	5,5
Social network (Linkedin, FB)	2	1,5	3,5	1,3
Conoscenze, reti familiari, canali informali	70,6	71,4	62,5	70
Candidature spontanee	46,3	44,5	39,3	41,5
Database di scuole e Università	4,6	5,5	6,6	4,5
Centri pubblici per l'impiego	9	6,3	4,8	14,4
Agenzie private per l'impiego	2,3	12,3	20,2	12,3

Poco diffuso è, invece, il ricorso ai Centri pubblici per l'impiego (CPI) che non riescono a svolgere quel ruolo fondamentale di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro per i quali sono stati creati alla fine degli anni Novanta. Ancora meno rilevante è il ruolo delle agenzie di lavoro interinale alle quali si rivolge solo il 2,3% delle imprese calabresi, rispetto al 20,2% delle imprese lombarde e al 12,3% di quelle abruzzesi e toscane. In genere, come rileva un imprenditore, si ricorre alle agenzie private laddove occorrono lavoratori per periodi di tempo limitato o figure particolari difficilmente rintracciabili attraverso i canali informali.

Per il tipo di attività che noi facciamo, fino a ieri non avevamo avuto bisogno di risorse, e quando ne avevamo bisogno erano canali spontanei. Adesso stiamo guardando per alcune mansioni specifiche, che possono essere le attività esterne. Ci servono due persone e io mi sto interfacciando con delle agenzie interinali, ma giusto perché è il riferimento, come se fosse una bacheca di annunci, nient'altro⁹.

Una conferma allo scarso utilizzo (1,3%) di lavoratori interinali deriva dall'analisi delle tipologie contrattuali (tab. 12); oltre ai contratti tipici a tempo indeterminato, tra le tipologie flessibili maggiormente utilizzate ritroviamo le collaborazioni coordinate e i rapporti con lavoratori con Partita Iva, ma anche l'apprendistato e in parte l'uso di stage e tirocini in collaborazione con le Università locali ai quali a volte segue l'assunzione in azienda.

9. Intervista n. 4, imprenditore settore logistica, Catanzaro, 7/03/2014.

Noi abbiamo con l'Università della Calabria, ma anche con l'Università di Catanzaro delle convenzioni aperte, stipulate tanti anni fa e andiamo a coprire soprattutto le esigenze del laboratorio interno che fa analisi per il settore zootecnico e per quello ortofrutticolo, e lì vengono molti biologi. Il principale vantaggio è avere una mano in più che viene data all'interno del laboratorio, però d'altra parte c'è il mio biologo che deve far vedere come si fanno le varie analisi, però teniamo presente che la nostra biologa è entrata con questo tipo di stage. Era andata via quella che c'era prima e abbiamo fatto subentrare una che aveva fatto uno stage e ci era sembrata particolarmente preparata e adatta a questo ruolo. Io dico che è sempre un'opportunità, che viene data come momento di ingresso in azienda, in cui ti puoi far conoscere, in cui si vede come sei fatto, e se piace anche a te il lavoro. Tutti quelli che sono entrati in azienda poi sono rimasti volentieri¹⁰.

In generale i diversi settori di attività influiscono in modo determinante, in termini quantitativi e qualitativi, sull'utilizzo delle diverse tipologie contrattuali da parte delle imprese.

Tabella 12 - Diffusione dei contratti di lavoro in Calabria

	Stagisti		Apprendisti		Interinali/in somministrazione		Contratti coll./P. Iva	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Si	42	10,7	68	17,4	5	1,3	93	23,8
Si, in passato, non ora	74	18,9	112	28,6	19	4,9	59	15,1
No, mai avuti	275	70,4	211	54	367	93,8	239	61,1
Totale	391	100	391	100	391	100	391	100

Ad esempio, la diffusione degli *stages* interessa soprattutto i settori della sanità e dell'assistenza sociale (35,7%) e le attività di servizio alle imprese (32%); diversamente la formula dell'apprendistato¹¹, che rap-

10. Intervista n. 3, int. cit., Cosenza, 4/03/2014.

11. La legge 183/2011 (legge di stabilità 2012), al fine di promuovere l'occupazione giovanile, ha introdotto un particolare incentivo per i contratti di apprendistato stipulati nel periodo 1/1/2012-31/12/2016 (art. 22). Tale incentivo è rivolto ai datori di lavoro che occupano fino a 9 dipendenti e consiste nello sgravio contributivo totale nei primi 3 anni di contratto (da tale incentivo restano esclusi i contratti di apprendistato per il lavoratori iscritti dalle liste di mobilità). Ciononostante, l'ultimo rapporto Isfol (2013) sull'andamento dell'apprendistato nel periodo 2002-2012 evidenzia il trend negativo iniziato dopo il 2008

presenta uno strumento di accesso al mondo del lavoro soprattutto per i giovani, prevale nel settore delle costruzioni (25%), degli alberghi e della ristorazione (21%) e del commercio (20,4%). Per quanto riguarda, invece, i contratti di collaborazione e i lavoratori con Partita Iva, la metà delle aziende che operano nel campo dei servizi alle imprese dichiara di farvi ricorso (e un ulteriore 9% lo ha fatto in passato); molto diffusi sono anche nelle imprese del settore socio-sanitario e assistenziale (46,4%), del commercio (25%) e nel 18% delle imprese manifatturiere.

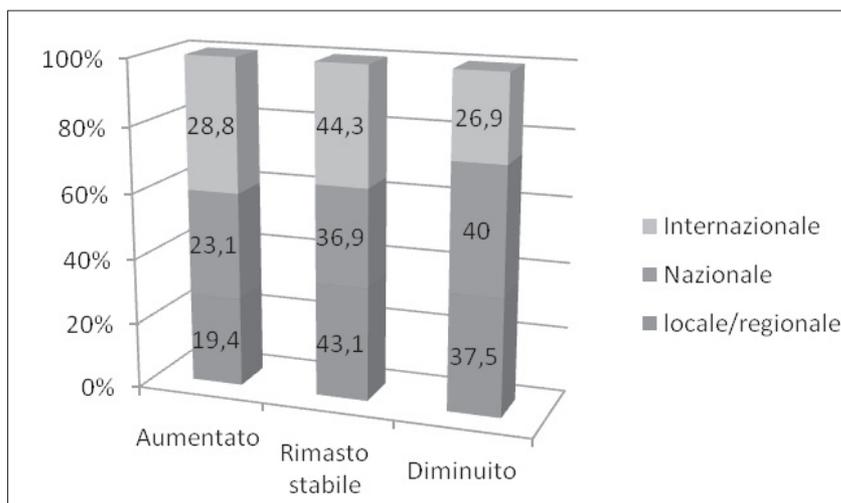
Un buon indicatore dello stato di salute delle imprese calabresi, unitamente alla crescita del fatturato, può essere altresì l'andamento nel tempo dell'occupazione in un mercato del lavoro particolarmente stagnante¹². A distanza ormai di alcuni anni dall'inizio della pesante recessione economica iniziata nell'autunno del 2008, abbiamo chiesto agli imprenditori alcune informazioni relative all'andamento negli ultimi 2-3 anni dell'occupazione. Al riguardo, il 41,2% afferma che nulla è cambiato e che l'occupazione è rimasta sostanzialmente stabile negli ultimi anni, mentre il 20,7% dichiara un aumento nel numero dei propri occupati, a fronte di un 38,1% che lamenta una diminuzione degli addetti.

Anche in questo caso l'andamento dell'occupazione presenta una correlazione significativa con i mercati di sbocco e, in particolare, con il grado di maggiore o minore apertura ai mercati nazionale e internazionale. In sintesi, uscire dalla dimensione localistica permette all'azienda di crescere sia in termini di fatturato sia, di conseguenza, di lavoratori occupati. Come si evince chiaramente dal graf. n. 3 la percentuale più elevata (28,8%) di imprese che dichiarano un aumento dell'occupazione negli ultimi 2-3 anni opera anche a livello internazionale e, allo stesso tempo, tali imprese sono quelle che risentono meno della crisi in termini di riduzione del personale.

in tutte le ripartizioni geografiche, con il Nord Ovest che continua ad essere la zona con il maggior numero di contratti in apprendistato, il Centro che aveva "sorpasato" il Nord Est nel 2010 per poi tornare a ridursi, e il Sud con un numero medio di rapporti di lavoro molto più basso rispetto alle altre aree del Paese.

12. Da un recente rapporto Eurostat, nel 2015 la Calabria con un tasso di disoccupazione giovanile che si attesta al 65,1%, è al terzo posto tra le 274 regioni dell'Ue prese in esame. Nel quadro della disoccupazione giovanile, che riguarda i ragazzi tra i 15 e i 24 anni, sui primi due gradini del podio si trovano la regione spagnola di Ceuta (79,2%) e di Melilla (72%). Inoltre, col 22,9%, la Calabria si conferma anche nel 2015 la regione col tasso di disoccupazione più alto d'Italia (nel 2014 lo era col 23,4%) contro una media Ue del 9,4% e nazionale dell'11,9%.

Grafico 3 - Andamento dell'occupazione negli ultimi 2-3 anni in relazione ai mercati



La tipologia del management aziendale e le strategie di gestione dei lavoratori costituiscono un elemento essenziale per verificare la forza/debolezza delle imprese, non solo di quelle calabresi, in cui la diffusione di forme di regolazione informale è legata spesso alle piccole dimensioni e alla natura familiare delle imprese. In generale, la qualità delle risorse umane interne all'impresa gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo di modelli più sofisticati di gestione, in grado di interpretare meglio i cambiamenti in atto adottando le soluzioni organizzative di volta in volta più efficaci. Come rileva Cersosimo "risorse imprenditoriali e manageriali di modesta qualità consentono al più strategie di sopravvivenza, viceversa dotazioni ricche e varie di risorse interne sono ingredienti abilitanti per conseguire assetti aziendali più aperti all'interazione e alla collaborazione e risultati economici migliori" (2014, p. 3).

L'esiguità dei manager/dirigenti è in qualche misura indicativa di una struttura organizzativa e gestionale semplice (più vicina al settore artigianale che non a quello industriale vero e proprio), in cui molto spesso (circa l'80% dei casi in tutte e quattro le regioni prese in esame) le funzioni decisionali e direttive sono accentrate nelle mani dell'imprenditore "proprietario" che organizza la produzione, assume e si interessa personalmente dei rapporti con i lavoratori, dei rapporti con i fornitori e con la clientela. Anche nei casi in cui esiste una struttura più formalizzata e una maggiore articolazione interna, è sempre il titolare, supportato da familiari che operano in azienda o da una figura manageriale, a giocare un ruolo

fondamentale nella vita aziendale. Il ruolo strategico del titolare è ancor più rilevante nelle imprese del Centro (della Toscana in particolare) e del Nord che non nel caso delle realtà calabresi esaminate (tab. 13).

Tabella 13 - Chi si occupa della gestione delle risorse umane

	Calabria		Abruzzo		Lombardia		Toscana	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Proprietario/titolare	184	47,1	205	51,5	392	51	445	58,3
Manager/dirigente aziendale	54	13,8	50	12,6	103	13,4	91	11,9
Responsabile del Personale	60	15,3	55	13,8	119	15,5	84	11
Commercialista/Consulente del lavoro	80	20,5	78	19,6	134	17,5	125	16,4
Associazione di categoria	0	0	1	0,3	3	0,4	6	0,8
Altro	13	3,3	9	2,2	17	2,2	12	1,6
Totale	391	100	398	100	768	100	763	100

Dalla rappresentazione sociale di uno degli imprenditori intervistati emerge chiaramente la dimensione strategica della famiglia quale risorsa, anche “immateriale”, per il buon funzionamento dell’attività:

Mio padre ha la funzione di direttore generale dell’azienda e quindi si occupa sempre di meno di aspetti pratico-organizzativi e sempre più di rapporti con l’esterno e di andare a reperire fonti di finanziamento con enti pubblici, Regione e Provincia. Si occupa anche del rapporto con i clienti storici principali che hanno permesso di far crescere l’azienda, perché lui ha un orientamento molto più commerciale. Io, invece, mi occupo degli aspetti legati all’organizzazione della produzione e degli aspetti tecnici in generale, in quanto sono ingegnere, e quindi sia da un punto di vista logistico organizzativo (*supply-chain*): reperimento delle materie prime e dei materiali, nonché della pianificazione della produzione stessa, ma anche di tutti gli aspetti relativi agli impianti di produzione. Mia sorella si occupa dell’aspetto commerciale, in particolare con l’estero (quasi il 50%) e quindi dei clienti internazionali e nazionali. Lei si occupa anche di altri aspetti, in genere tutta la grafica delle confezioni è curata e sviluppata da lei¹³.

13. Intervista n. 6, imprenditore del settore manifatturiero (alimentare), Cosenza, 14/05/2014.

Il rigido accentramento delle funzioni aziendali nelle mani dell'imprenditore-proprietario o nel ristretto nucleo familiare, non esclude tuttavia che alcune funzioni siano affidate a soggetti esterni all'impresa. A volte vengono delegate, a commercialisti e consulenti, la gestione di servizi contabili e amministrativi, e in alcuni casi anche la gestione del personale. L'esternalizzazione a figure non direttamente riconducibili all'impresa, soprattutto i consulenti del lavoro, sembra essere più diffusa in Calabria probabilmente per colmare un gap nelle competenze dell'imprenditore/titolare o delle risorse interne all'azienda. Irrilevante è invece il ruolo di supporto gestionale fornito dalle locali associazioni di categoria; addirittura nullo nell'esperienza delle imprese calabresi.

Il vantaggio competitivo è legato alla flessibilità d'uso della forza lavoro, infatti nel 52,5% delle imprese calabresi è molto diffusa la mobilità interna tra le varie mansioni, associata, nel 62,5% dei casi, a un'elevata autonomia dei lavoratori nello svolgimento delle proprie mansioni. Altri elementi importanti a livello strategico sono la qualità del prodotto/servizio ed il contenimento del costo del lavoro che, nella metà delle imprese censite, incide tra il 26 e il 50% sul totale dei costi aziendali.

La leadership e la supremazia dell'imprenditore sui dipendenti è evidenziata, inoltre, dal basso tasso di sindacalizzazione dei lavoratori, il 55,3% delle imprese calabresi dichiara di non avere attualmente lavoratori iscritti al sindacato (*infra* cap. 8), ma soprattutto emerge il rapporto pressoché nullo con le rappresentanze sindacali dentro (l'85% indica di non avere alcuna rappresentanza interna) e al di fuori dell'impresa (95,7%). Le piccole imprese sono oggetti sociali particolarmente difficili per il sindacato, innanzitutto perché polverizzate sul territorio e, quindi, poco visibili, ma anche perché costituzionalmente poco permeabili alle prassi e alle simbologie sindacali tradizionali diffuse soprattutto nelle grandi imprese. Considerazioni analoghe valgono per gli stili gestionali legati prevalentemente a modi tradizionali, poco sofisticati, in cui il potere è concentrato nelle mani dell'imprenditore/proprietario che interagisce *vis a vis* con i propri dipendenti in un contesto che potremmo definire di azienda-comunità o familiare. Al riguardo, dall'analisi dei dati emerge comunque una leadership cooperativa basata sulla fiducia reciproca e sul dialogo tra direzione e manodopera. Come rilevano alcuni imprenditori intervistati:

Il sindacato non è mai stato presente anche perché c'è un rapporto molto aperto con i dipendenti e quando si è pochi si riesce anche a parlare in modo più diret-

to, per cui i problemi da questo punto di vista vengono risolti sedendosi a una scrivania. Il rapporto con i lavoratori è saldo da tempo e c'è fiducia...¹⁴.

La nostra azienda è una sorta di famiglia. Il sindacato, secondo me non è una risorsa, è una palla al piede. Ci saranno forme in cui i sindacati ti aiutano, ma la nostra esperienza seppure marginale non è positiva. Noi amiamo dialogare con i nostri operai, non c'è bisogno di una terza persona per dialogare con loro¹⁵.

Infatti, il 92% dei lavoratori si rivolge direttamente all'imprenditore o alla direzione per cambiamenti o miglioramento legati al lavoro e l'82% per motivi personali. Al contrario, il 95% esclude la mancanza di un rapporto diretto tra lavoratori e dirigenza.

Nel 90% dei casi vengono loro a parlare. È un rapporto molto stretto, anche perché ci siamo sempre noi in azienda. Non è una FIAT in cui non vedi il Marchionne della situazione, noi siamo sempre lì in azienda quindi lavoriamo affianco a loro¹⁶.

Complessivamente, sia i dati della *survey* sia le interviste in profondità agli imprenditori ci restituiscono un'immagine di buone relazioni di lavoro all'interno delle imprese calabresi che si sottraggono dunque all'etichetta di luogo dell'autocrazia. Diversamente, le decisioni relative a temi rilevanti in materia di organizzazione del lavoro e attuazione della flessibilità funzionale quali la definizione delle mansioni, la turnazione, il ricorso allo straordinario, laddove applicabili, non vengono imposte autoritariamente dall'alto bensì discusse con i lavoratori.

Tabella 14 - Rispetto ai seguenti temi, come si decide in azienda?

	<i>Ricorso allo Straordinario</i>	<i>Orario di lavoro/ turnazione</i>	<i>Cambiamento delle mansioni</i>
L'azienda decide autonomamente	7,7	8,2	13,3
L'azienda ne discute con i lavoratori	23,5	16,4	44,8
L'azienda ne discute con i rappresentanti dei lavoratori	1,3	0,8	3,1

14. Intervista n. 1, Imprenditore del settore agro-alimentare, Cosenza, 14/05/2014.

15. Intervista n. 2, int. cit., Cosenza, 25/03/2014.

16. Intervista n. 3, int. cit., Cosenza, 4/03/2014.

	<i>Ricorso allo Straordinario</i>	<i>Orario di lavoro/ turnazione</i>	<i>Cambiamento delle mansioni</i>
Non applicabile per il tipo di azienda	67,5	74,6	38,8
Totale	100	100	100

Uno dei segreti del successo delle imprese calabresi consiste appunto nel fatto che esse, fin dalla fase iniziale, sono in genere fondate su relazioni dirette e personali (come una famiglia), sulle forme di fiducia, sull'attaccamento all'imprenditore e la condivisione dei suoi principi e valori, sulla disponibilità quasi incondizionata nel lavoro. Gli elementi costitutivi di questa flessibilità sono soprattutto esterni al vero e proprio meccanismo produttivo, cioè a variabili materiali, formali, e riconducibili invece a caratteri, qualità e legami che coinvolgono le persone. Il clima positivo e, di fatto, la bassa densità sindacale, si traducono nella pressoché nulla manifestazione di forme di protesta di natura sindacale (2%) o spontanea da parte dei lavoratori (4%). Infatti, nelle imprese caratterizzate da un elevato grado di condivisione dei valori comuni (informali), i conflitti e le tensioni, anche se aspri, vengono generalmente affrontati e ricomposti attraverso relazioni personali e dirette, senza richiedere quindi la formalizzazione dello scontro in termini collettivi, sindacali o giuridici.

Per quanto riguarda la regolazione del lavoro, la quasi totalità delle imprese del nostro campione (92,4%) dichiara di fare ricorso al contratto collettivo nazionale (CCNL). L'applicazione del contratto collettivo, mediante il quale vengono regolati i contenuti salienti il rapporto di impiego, dalla retribuzione, agli orari, alle condizioni di lavoro, è una scelta strategica poiché consente all'impresa di bypassare il sindacato e, allo stesso tempo, di semplificare le regole che altrimenti richiederebbero tempi e procedure più articolate e complesse. Al di là dell'attuazione del contratto non si riscontra una propensione alla contrattazione (formale o informale); laddove si negozia la frequenza è bassa e le motivazioni sono legate prevalentemente allo stato di "emergenza" per superare velocemente momenti di difficoltà per l'impresa. Due terzi delle imprese affermano poi di non aver siglato nessun accordo negli ultimi due, tre anni.

Tabella 15 - Negli ultimi 2-3 anni avete fatto degli accordi in azienda?

	Si	No
Si, accordi aziendali su temi quali: salario variabile, welfare e servizi aziendali, orari, contratti di solidarietà	12,3	87,7
Si, accordi per gestire momenti di crisi dell'azienda (CIG, riduzione dell'orario)	19,7	80,3
Si, intese informali	8,7	91,3
No, nessun accordo o intesa informale	65	35

Le imprese manifestano, almeno formalmente, una buona propensione all'associazionismo, infatti, poco più della metà (52%) è iscritta ad associazioni imprenditoriali. Tuttavia la partecipazione alla vita associativa in Calabria è spesso limitata e l'adesione tende ad essere concepita dall'imprenditore come una "delega in bianco". Come evidenziano alcune ricerche sul tema dell'associazionismo imprenditoriale in Calabria¹⁷, le associazioni riescono ad adempiere bene ad alcuni compiti, mentre in altri presentano maggiori difficoltà e solo negli ultimi anni stanno avviando un processo di ristrutturazione organizzativa su base locale e regionale che si è tradotto, di fatto, in una maggiore incisività a livello programmatico e strategico. In particolare, l'Associazione degli industriali riesce ad essere un valido supporto per l'imprenditore associato soprattutto in quanto fonte di servizi e consulenze professionali, ma evidenzia ancora difficoltà a sviluppare l'aspetto progettuale, a farsi portatrice di una rappresentanza forte nei confronti degli Enti pubblici e della Regione in particolare. Le cause sono diverse e legate a fattori oggettivi ma anche soggettivi, tra queste sottolineiamo la mancanza di un'organizzazione capillare sul territorio; la scarsa presenza di imprese manifatturiere e la netta prevalenza del settore edile caratterizzato da problematiche specifiche; l'eterogeneità delle sezioni; il limitato ricambio nelle leadership; la scarsa partecipazione alla vita delle sezioni di categoria legata, a sua volta, sia alla carenza di iniziative sia al poco tempo a disposizione degli imprenditori assorbiti completamente dalle attività di gestione dell'impresa.

17. Per approfondimenti si veda Fortunato V. (2005), *Imprenditori, organizzazione e rappresentanza collettiva degli interessi. I caratteri dell'associazionismo imprenditoriale nella provincia di Cosenza*, Rubbettino, Soveria Mannelli.

Nell'ambito delle dinamiche associative, poco diffuso è il ricorso a Enti bilaterali¹⁸, infatti solo l'11,3% degli imprenditori si rivolge a tali strutture rispetto al 63% del dato nazionale. Le attività degli enti riguardano prevalentemente l'ambito della formazione professionale (i corsi sulla sicurezza sul lavoro, la gestione dell'apprendistato, ecc.) e, in parte, la gestione degli ammortizzatori sociali.

5. *Le imprese e il territorio*

Qualsiasi interpretazione su tali fenomeni non può prescindere, come più volte sottolineato, da un'accurata analisi del contesto sociale e del tessuto economico calabrese nel suo complesso. Il concetto di territorio, come luogo ed espressione di capitale sociale, ha un ruolo e un significato preciso e con le sue specifiche caratteristiche influisce sia sul modello del fare impresa sia sull'attrattività di investimenti e risorse esterni.

Al riguardo, un recente studio (Musolino, 2016) sull'attrattività percepita a livello territoriale, da parte delle imprese, ovvero l'immagine che le imprese hanno dei territori in Italia in quanto possibili localizzazioni di investimenti produttivi ha evidenziato la bassa attrattività delle regioni meridionali, rispetto a quelle del Centro e del Nord. La gran parte delle regioni meridionali ha ottenuto, infatti, un punteggio approssimativamente pari a 2¹⁹. La regione che, nella percezione degli imprenditori, presenta il livello più alto di attrattività è la Lombardia (4,07), seguita dall'Emilia Romagna (3,92) e dal Veneto (3,86). La Calabria occupa, invece, l'ultima posizione con un indice pari a 1,73, dunque inferiore alla media delle regioni del Mezzogiorno. Tra queste, solo la Puglia (2,47) e

18. Si tratta di enti privati paritetici costituiti dalle organizzazioni sindacali e dei datori di lavoro di una determinata categoria professionale. Gli enti sono costituiti liberamente, di solito in attuazione di previsioni del contratto collettivo nazionale. L'obiettivo è quello di fornire una concreta ed efficace forma di collaborazione tra impresa e lavoratori, indicativa della tendenza al superamento del modello esasperatamente conflittuale. Hanno diversi scopi: mutualizzazione di obblighi retributivi (per esempio, mensilità aggiuntive, ferie) per lavoratori che cambiano spesso datore di lavoro (per esempio, nell'edilizia); formazione professionale; sicurezza del lavoro; prestazioni assistenziali. Da qualche anno la legge ha iniziato a promuovere il ruolo degli enti bilaterali, riconoscendogli compiti relativamente al mercato del lavoro, alla formazione professionale, all'assistenza della volontà delle parti nella stipulazione dei contratti e nella disposizione dei diritti.

19. Agli imprenditori che hanno partecipato alla *survey* è stato chiesto di attribuire un voto, su una scala ordinale da 1 (molto sfavorevole) a 5 (molto favorevole), alle regioni e alle province italiane in quanto possibili localizzazioni dell'impresa.

l’Abruzzo (2,59) vengono valutate con un punteggio medio leggermente superiore a quello delle regioni della stessa macro-area. La situazione non cambia se si prende in considerazione la valutazione espressa su scala provinciale, con le cinque province calabresi nelle ultime posizioni della classifica.

Guardando in dettaglio alla “percezione” degli imprenditori e alle valutazioni espresse sui fattori che scoraggiano la localizzazione al Sud, per le 225 imprese censite nell’indagine, gli svantaggi riguarderebbero prevalentemente la mancanza di infrastrutture, le caratteristiche dei mercati di sbocco e approvvigionamento e la carenza di imprese, la presenza diffusa della criminalità organizzata. Meno rilevanti sarebbero, invece, fattori importanti quali il mercato del lavoro e la disponibilità di risorse umane qualificate, la cultura imprenditoriale e, soprattutto, la qualità dell’azione della Pubblica amministrazione, le politiche realizzate.

Tabella 16 - Fattori localizzativi negativi menzionati per il Mezzogiorno (% sul totale)

Infrastrutture e servizi di trasporto, e logistica	26,4
Presenza di clienti, fornitori, altre imprese	21,3
Collocazione geografica	14,6
Criminalità	13
Capitale umano	5,5
Amenities e qualità della vita	5,5
Efficienza della pubblica amministrazione	3,5
Etica e cultura imprenditoriale	3,1
Motivi personali	3,1
Politiche regionali e locali per il sostegno alle imprese	2,4
Innovazione e ricerca	1,6
Totale	100

Fonte: Musolino D. (2016), p. 60.

In generale si può affermare che la Calabria non ha avuto uno sviluppo industriale nel senso tradizionale. Ancora oggi non mancano analisi del sistema imprenditoriale calabrese che enfatizzano la sua arretratezza, la scarsa capacità innovativa, l’assenza di filiere e specializzazioni pro-

duttive o di reti tra soggetti economici di diversa natura, la dipendenza dalla politica e dai suoi circuiti. Tuttavia, le piccole imprese calabresi, proprio in virtù della loro localizzazione in contesti territoriali privi delle strutture elementari ritenute necessarie per lo sviluppo dell'industrializzazione, hanno seguito percorsi differenti e si sono dotate nel corso degli anni di apparati produttivi e di modelli organizzativi adeguati all'ambiente circostante. A tal fine abbiamo chiesto agli imprenditori di sottolineare alcuni degli aspetti più problematici legati allo svolgimento della loro attività nel particolare contesto in cui operano sia dal punto di vista delle relazioni sociali con gli altri attori (economici, politici e istituzionali) sia dei fattori che giocano un ruolo strategico determinante per l'impresa.

Al riguardo, un altro dei tratti peculiari del sistema imprenditoriale calabrese sembra essere l'autoreferenzialità e la mancanza di collaborazione tra le imprese e gli altri attori (tab. 17). Fatta eccezione per ciò che avviene al proprio interno, dai dati emerge una sorta di sfiducia sistemica nel rapporto con gli altri interlocutori, ovvero con ciò che sta al di fuori della propria impresa.

Tabella 17 - Rispetto al rapporto con gli altri attori operanti sul territorio, come valuta? (valori%)

	<i>Per nulla adeguata</i>	<i>Poco adeguata</i>	<i>Abbastanza adeguata</i>	<i>Molto adeguata</i>	<i>Non saprei</i>	<i>Totale</i>
La capacità di cooperazione tra imprese	15,3	33,8	35,5	7,7	7,7	100
La capacità di cooperazione tra organizzazioni di rappresentanza	15,7	31,7	19,4	2,8	30,4	100
La capacità di cooperazione tra gli enti locali	25,4	32,7	23,8	3,8	14,3	100

	<i>Per nulla adeguata</i>	<i>Poco adeguata</i>	<i>Abbastanza adeguata</i>	<i>Molto adeguata</i>	<i>Non saprei</i>	<i>Totale</i>
La capacità di cooperazione tra enti locali, sindacati, associazioni imprenditoriali	20,2	34,3	16,9	2,3	26,3	100
La capacità di cooperazione tra imprese, scuola, università	19,4	23,3	29,2	6,6	21,5	100
La capacità di collaborazione all'interno dell'impresa	0,8	6,4	49,1	42,7	1	100

Nelle rappresentazioni sociali degli intervistati prevale la visione di una scarsa collaborazione tra gli enti locali, tra enti e associazioni di categoria. Fare sistema, lavorare insieme è particolarmente difficile nella misura in cui la fiducia sistemica è debole e la capacità regolativa degli attori istituzionali è bassa. Secondo Katzenstein (1987) la presenza, in un determinato territorio, di istituzioni deboli dovrebbe favorire il protagonismo degli attori della società civile, ma soprattutto delle organizzazioni socio-economiche. Invece nel contesto calabrese questo modello “debole” di regolazione istituzionale non sembra funzionare e produrre gli effetti desiderati. Alla debolezza delle istituzioni nella capacità di progettare sapientemente, di fare rete, di generare un sistema di relazioni efficaci tra i soggetti, si abbina, come accennato, una sostanziale debolezza e fragilità delle organizzazioni sociali ed economiche che risultano essere distanti, incapaci di reagire, di esercitare una funzione di stimolo nei confronti della politica e delle istituzioni locali, di creare sinergie, di promuovere dal basso forme di cooperazione veramente efficaci.

Qui da noi la collaborazione è zero, non puoi dialogare. C'è difficoltà a impostare un dialogo, è una questione culturale. Al Nord uno produce la maniglia, uno il vetro, l'altro l'infisso e l'altro ancora lo va a montare. C'è la filiera. Da noi la filiera non c'è, dobbiamo fare tutto da soli. Eppure tentativi ne abbiamo fatti tantissimi, ma ti fanno il doppio gioco. Secondo me si tratta di una cosa culturale, perché

da noi manca questa mentalità imprenditoriale. È l'artigiano che è diventato imprenditore, ma la mentalità è rimasta da artigiano, mentalità che difficilmente si sposa con quella dell'imprenditore puro²⁰.

Per fare impresa in Calabria mi viene in mente la capacità di fare rete, tra la categoria degli agricoltori e anche tra il resto delle imprese. L'agricoltura essendo il settore primario ha bisogno di tutto quello che c'è dopo, per valorizzare se stessa. Serve anche una enorme capacità di dialogo e soprattutto di condivisione dei progetti. Non ho parlato di competenze tecniche, guarda un po'., le competenze tecniche in realtà arrivano dopo, almeno in Calabria. In Lombardia sicuramente è così: qui in realtà prima ancora della tecnica c'è bisogno di creare substrato culturale atto a far sviluppare un'impresa agricola. Il problema è atavico, è proprio una questione culturale quella del nostro territorio: il problema della diffidenza²¹.

All'interno di tale scenario, l'assenza di reti e di cooperazione rende ancora più difficile la sopravvivenza delle imprese più piccole (e meno competitive) che si trovano spesso ad affrontare da sole problemi differenti; ciò pone al centro della riflessione il tema della crescita dimensionale quale possibile strategia da perseguire per un nuovo modello di sviluppo economico che sia maggiormente efficace, dati i vincoli del contesto locale. Come rilevano alcuni imprenditori:

La micro impresa ci può stare, ma deve stare in un contesto di aggregazione che può essere la cooperativa, ma anche dei consorzi o reti. Ma deve stare in un contesto, da sola non va da nessuna parte. Anche per la media impresa vale lo stesso, nei settori maturi in Calabria e in tutto il Paese. È la dimensione che può consentirti di stare sul mercato. Non deve essere necessariamente la dimensione aziendale (che certo aiuta), ma per una serie di servizi orizzontali devi stare in un contesto aggregativo. Io preferisco quello cooperativo, ma ce ne sono altri²².

La concorrenza diretta in Calabria non c'è, ma gli agenti sono dappertutto, si può trovare un agente della Puglia o della Campania oppure dal Nord che lavora qui. Su questo bisogna sempre stare attenti ed essere competitivi con i prezzi, perché oggi la concorrenza è spietata. Noi qui siamo piccolissimi, riusciamo a produrre 30-35 quintali al giorno, e ci sono le grosse distribuzioni che riescono a produrne

20. Intervista n. 2, int. cit., Cosenza, 25/03/2014.

21. Intervista n. 5, int. cit., Cosenza, 13/05/2014.

22. Intervista n. 1, int. cit., Cosenza, 7/7/2014.

100 e anche 200 quintali, quindi hanno il prezzo più competitivo. Noi riusciamo a coprire quelle piccole nicchie in cui loro non arrivano²³.

Dalla ricerca emerge che il difficile rapporto con gli enti locali e la burocrazia costituisce uno dei problemi principali per le imprese, in misura ancora più rilevante rispetto al tema dell'accesso al credito e all'influenza della criminalità. In particolare, circa il 57% delle imprese considera per nulla o poco adeguata l'azione della Regione e degli enti locali in termini di iniziative e di politiche a sostegno delle imprese. Interagire con la Pubblica amministrazione significa confrontarsi con procedure complesse, spesso ridondanti, ma soprattutto tempi di attesa molto lunghi e code presso gli uffici che si traducono in costi opportunità molto elevati in termini di lavoro "perso" all'interno dell'impresa.

Il rapporto con le istituzioni è conflittuale. Il 50% del mio tempo e della mia famiglia, a livello dirigenziale, è legato ad avere a che fare con avvocati. Il rapporto è conflittuale con molti enti, con il comune, con la Regione. Pensatene una, e sono cose dell'altro mondo: noi abbiamo una agevolazione in quanto cooperativa, ovvero non pagare l'ICI su edifici strumentali all'attività della cooperativa. Arriva l'Agenzia delle Entrate e conferma questa agevolazione. Dopo due settimane arriva la cartella del comune. È una lotta continua. Per non parlare dei Consorzi di Bonifica che sono un'altra piaga di questa Regione. La Regione poi non ne parliamo. Noi abbiamo poi un atteggiamento di difesa. E una delle ragioni di scarsa competitività delle imprese calabresi (oltre al tessuto economico scarso) è quel 50% del nostro tempo che dobbiamo dedicare non a fare impresa, ma a difenderci dallo Stato, perché per me è tutto Stato, dal comune in poi²⁴.

Ci sono Paesi in cui in due giorni apri un'azienda, qua per aprirla, sei fortunato se riesci ad aprirla. Ed è una cosa, poi c'è una tale quantità di normativa alla quale devi ottemperare, una burocratizzazione del sistema molte volte non necessaria che ti pone dei paletti incredibili. Allora per fare impresa, uno può anche studiare, però affrontare la pubblica amministrazione e non quello che è la gestione caratteristica dell'impresa ti toglie delle risorse che non possono essere spostate sulla gestione dell'impresa, soprattutto in fase di start-up. Io oggi, per esempio, sono dovuto andare in un ufficio e ho perso mezza giornata quando, invece, mi sarei potuto concentrare qua per il mio lavoro²⁵.

23. Intervista n. 8, imprenditore del settore manifatturiero, Cosenza, 5/06/2014.

24. Intervista n. 1, int. cit., Cosenza, 7/7/2014.

25. Intervista n. 4, int. cit., Catanzaro, 7/03/2014.

In Calabria le istituzioni non hanno quasi mai favorito la diffusione dell'azione sistemica e lo sviluppo di capitale sociale (*infra* cap. 7) e questo si traduce inevitabilmente in un sistema in cui le imprese si presentano come “isole”, slegate le une dalle altre. In questa situazione le imprese sono scarsamente interessate a stabilire legami tra loro e a fare rete, poiché la sopravvivenza e il successo dei singoli non sono legati a un sistema locale coeso, bensì a una capacità produttiva propria. Questi piccoli sistemi hanno una natura autoreferenziale costruita sulle risorse e i vincoli dell'ambiente e anche sulle necessità di globalizzazione dell'economia per cui tali imprese sono spesso isolate dai contesti di appartenenza, ma integrate in sistemi più vasti che travalicano a volte i confini della regione.

Tabella 18 - Come valuta, nel contesto in cui opera l'azienda, l'adeguatezza dei seguenti aspetti (per niente adeguato - più che adeguato)

	<i>Per nulla adeguata</i>	<i>Poco</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>	<i>Del tutto adeguata</i>	<i>n.r.</i>	<i>Totale</i>
Possibilità di accesso al credito	26,8	13,5	26,6	18,1	13,8	1,2	100
Disponibilità sul territorio di risorse umane competenti	6,7	9,2	26,1	40,4	15,3	2,3	100
Legalità	13	10,2	30,2	23,6	19,4	3,6	100
Infrastrutture/logistica/servizi alle imprese	20,2	20,5	31,2	15,8	9,8	2,5	100
Iniziative e politiche regionali e delle amministrazioni locali	34,2	22,5	26,4	9,2	5,9	1,8	100
Attività e iniziative delle parti sociali	21	18,4	36,5	9,5	3,6	11	100

Ci sono poi i problemi tradizionali che ancora oggi evidenziano un divario significativo tra le diverse aree del nostro Paese, legati alle carenze di infrastrutture logistiche che incidono sui trasporti delle merci e delle materie prime, ma soprattutto il gap nei servizi alle imprese unitamente

alla disponibilità/reperibilità di lavoratori con competenze adeguate alle attività produttive più diffuse.

Uno deve essere tanto motivato da non cedere dopo due giorni, perché fare impresa in Calabria vuol dire sforzarsi nella quotidianità il doppio rispetto a fare impresa in altri posti, questo perché è tutto più difficile: in particolare il rapporto con il mondo esterno, con le istituzioni molto più rigide, con istituti bancari che hanno tassi molto alti rispetto al Nord e una diffidenza verso l'imprenditore molto più alta. Altre difficoltà sono legate al fatto che non c'è nessun tipo di indotto e di sviluppo industriale: è come fare impresa in mezzo al deserto. Se si rompe un pezzo non si va in un capannone affianco per andare a comprarlo, ma bisogna andare a comprare a mille Km di distanza, il che significa avere in fabbrica un fermo di tre giorni, al contrario del collega di Milano che avrà un fermo di due ore. Poi ci sono i trasporti: trasportare dalla Calabria verso Nord vuol dire coprire mille chilometri in più rispetto ad altre aziende che stanno al centro d'Europa. Questo significa aggravare i costi, e averli molto più alti per la posizione geografica²⁶.

E poi c'è anche il problema della reperibilità e della qualità del lavoro. È sempre più difficile, perché qui abbiamo o laureati o gente che non ha neanche il diploma. C'è un buco enorme che riguarda l'operaio specializzato, colui che riesce a mettere mano a un quadro elettrico senza essere un dottorando in elettrotecnica, senza sapere tutto quello che c'è sotto a un quadro elettrico perché gli istituti industriali non vengono fatti bene, perché non c'è richiesta, sempre a causa del fatto che non c'è industria e non c'è assorbimento di questa manodopera così importante. Questa è una difficoltà enorme perché significa formare delle persone all'interno delle aziende e andare quindi a investire tanto, molto di più sul personale, rispetto a chi il personale lo ha già pronto e formato dalla scuola oppure da altre esperienze lavorative intorno. Se qui voglio cercare un operaio che abbia esperienza di manutenzione su macchine automatiche industriali è impossibile trovarlo. Se si rompe una macchina devo far venire qualcuno da Bari, come minimo, o da Napoli²⁷.

La credenza nella legalità è diffusa ed è considerata adeguata dalla maggioranza delle imprese. Diversamente da quanto ci saremmo aspettati, invece, gli imprenditori nello svolgimento delle proprie attività non lamentano interferenze da parte di organizzazioni criminali, pur ricono-

26. Intervista, n. 6, int. cit., Cosenza, 14/05/2014.

27. *Ibidem*.

scendo tuttavia che i rischi ci sono e in misura maggiore rispetto ad altre aree del Paese. Come rileva però un imprenditore:

L'influenza della criminalità, più che diretta è un'influenza indiretta, si vede come tutte le attività e i tentativi di sviluppo neanche ci sono, è come una mano invisibile sulla Calabria che tiene a bada qualunque tentativo di uscire fuori²⁸.

6. *Considerazioni conclusive*

Dopo avere analizzato alcuni dei principali risultati che emergono dalla ricerca, proveremo ora a trarre alcune considerazioni riassuntive. L'obiettivo era quello di ricostruire le principali caratteristiche del sistema imprenditoriale calabrese e le sue peculiarità, rispetto ad altre aree del Paese, collegate alla particolare natura del contesto in cui esse operano. In particolare a differenza dei territori maggiormente sviluppati (è il caso della Lombardia, della Toscana e dell'Abruzzo), con una tradizione imprenditoriale diffusa, una buona dotazione di capitale sociale, istituzioni locali forti, associazioni economiche e sindacali radicate e legittimate, in grado di produrre e mettere al servizio di tutte le imprese del sistema quei beni competitivi collettivi fondamentali per lo sviluppo economico e alla base del dinamismo di quelle aree, nel contesto da noi analizzato tale combinazione di *asset* fondamentali è difficilmente rintracciabile per cui la competitività e il successo (o la sopravvivenza) delle imprese derivano da altri fattori che la ricerca sulle imprese (e sugli imprenditori) calabresi ha permesso in qualche misura di evidenziare.

Il punto di partenza della nostra riflessione è la fragilità, sotto molteplici aspetti, del sistema "industriale" regionale. Un sistema che potremmo considerare "in transizione", dal momento che mostra ancora oggi i tratti e le caratteristiche strutturali di un'economia prevalentemente artigianale. La scarsa densità di imprese, la prevalenza di settori a basso valore aggiunto, il "nanismo" strutturale delle imprese, sono elementi fondamentali di questa debolezza alla quale si somma una mancanza di sinergie ed una frammentazione che le rendono ancora più isolate. Tranne alcuni casi estremamente localizzati, nell'area della sibaritide e della piana di Gioia Tauro, non esistono economie di filiera, non ci sono sul territorio grandi imprese e concentrazioni industriali di rilievo, sono rare e occasionali le forme di concertazione con gli enti locali e gli organi regionali di governo e di indi-

28. Intervista n. 8, int. cit., Cosenza, 5/06/2014.

rizzo dell'economia. Emerge quindi un'ambivalenza di fondo, da una parte le imprese calabresi esprimono "forza", e allo stesso tempo "precarietà": forza in quanto temperate dalle difficoltà di una realtà economica debole e da un contesto al quale devono adattarsi per sopravvivere; precarietà perché, di fatto, spesso impossibilitate a percorrere quei tipici modi di espansione del sistema imprenditoriale moderno rappresentato per anni dal modello dei distretti industriali, dalle filiere di produzione, dalla crescita dimensionale.

La trasformazione dell'ambiente in senso industriale diffuso, l'ingrandimento della struttura industriale locale richiederebbero in sostanza il superamento di questa ambivalenza fondamentale. Tutto ciò ha dato vita, invece, a un sistema imprenditoriale di tipo particolare, nel quale lo sviluppo capitalistico non ha un carattere diffuso sul territorio, in quanto le formazioni economico-sociali che caratterizzano i modi di produzione delle imprese calabresi si presentano come isole, slegate le une dalle altre o, come rileva Cersosimo (2010), come "alberi senza bosco", rielaborando la metafora Becattiniana (1998) dell'ape e dello sciame. Di conseguenza, l'impatto sul contesto è limitato, di corto raggio, incapace di imprimere il ritmo all'insieme. Una sorta di microcapitalismo in cui le imprese non sono interessate (o lo sono solo in parte) a stabilire legami tra loro, a fare sistema, a crescere in termini di dimensioni, perché la sopravvivenza e il successo sono legati non a un sistema locale, bensì a una capacità produttiva autonoma costruita su solidarietà sociali di tipo comunitario, in cui la famiglia gioca un ruolo determinante sotto molteplici aspetti della vita aziendale. La dimensione familiare è particolarmente evidente se facciamo riferimento, ad esempio, alla natura della proprietà (imprenditore/proprietario), alle fasi di reclutamento e selezione dei lavoratori ed ai canali utilizzati, allo stile gestionale basato sul modello "del buon padre di famiglia" in grado di prevenire e assorbire ogni eventuale conflittualità, ai meccanismi di *decision-making* e alle scelte strategiche sulla *mission* aziendale. Nonostante il ricorso anche a regole formali (ad esempio l'applicazione del CCNL), le relazioni e i meccanismi di comunicazione informale prevalgono e sono particolarmente efficaci nella misura in cui le "regole" vengono accettate sulla base della condivisione dei valori dell'imprenditore e come tali rispettate. Tale modello di regolazione informale si traduce quindi in una maggiore flessibilità interna del lavoro, in termini di organizzazione e costo, ma anche in quella che potremmo definire pace sociale e armonia dell'ambiente di lavoro.

Nel caso delle imprese calabresi, la diffusione di pratiche informali di regolazione dell'economia, nelle forme e nei modi esaminati nel testo, favorisce quindi la competitività delle imprese svolgendo un ruolo di equivalente funzionale rispetto a quello latente delle istituzioni e delle asso-

ciazioni economiche che dovrebbero indirizzare e sostenere lo sviluppo economico e sociale del territorio. Ciononostante come rilevano Burrone e Crouch (2008) essa presenta alcuni limiti fondamentali, innanzitutto si tratta di un vantaggio competitivo di breve/medio periodo collegato sostanzialmente – come in molti dei casi analizzati – a prodotti standardizzati, di basso costo e di bassa o media qualità. Un sistema siffatto, risente quindi in maniera considerevole della crescente competizione e della concorrenza diretta di quei produttori (la Cina innanzitutto) caratterizzati da un più basso costo della manodopera. Al riguardo, per le imprese calabresi sarebbe auspicabile intraprendere il sentiero più virtuoso della differenziazione dell’offerta di beni e servizi, della maggiore qualità delle produzioni e, in particolare, dell’integrazione con altre imprese per accrescere la competitività anche attraverso la riduzione dei costi, evitando invece l’autoreferenzialità e le soluzioni di mero accomodamento nei mercati locali protetti dalla competizione estera.

In secondo luogo, come emerge dalla ricerca, l’informalità e la centralità della famiglia nella sfera imprenditoriale se da una parte possono rappresentare (insieme ad altri fattori) un punto di forza, in un contesto poco incline alla cooperazione come quello calabrese; dall’altra essi finiscono per condizionare le traiettorie di sviluppo dell’impresa rendendola refrattaria all’innovazione, ad esempio in termini di crescita dimensionale, delega delle responsabilità a manager e consulenti esterni, espansione in nuovi mercati, sviluppo di know-how, crescita degli investimenti e sperimentazione di nuove tecnologie.

Dunque la famiglia conta, è un “ingrediente” importante ma tuttavia non sufficiente, in assenza di altri fattori ugualmente importanti, all’innescarsi di processi virtuosi basati sulla mera emulazione di ciò che accade in altre realtà territoriali. La struttura produttiva familiare è infatti espressione di un capitalismo di territorio ed assume forme, caratteri e valori specifici a partire dalle caratteristiche del contesto in cui è inserita e opera. Come sottolinea Giannola “un’impresa familiare può essere estremamente diversificata, specializzata, così come può essere fortemente integrata verticalmente; molto dipenderà dalle condizioni ambientali esterne all’impresa. Ma è anche vero che l’insieme delle imprese fa il territorio, nel senso che c’è una relazione fortissima, biunivoca, con i “luoghi” fisici e sociali di riferimento” (2009, p. 22).

Dalla comparazione con le altre regioni analizzate, in cui le imprese presentano sostanzialmente molte caratteristiche comuni, dalle dimensioni alla prevalenza del modello familiare, emerge chiaramente il limite del modello interpretativo fondato sul dualismo classico tra aree geogra-

ficamente distinte, tra il Nord e il Sud. In realtà come evidenzia la ricerca e come rilevano alcuni studiosi interessati al tema, nonostante la persistenza dei divari tra le “tre Italie” (e all’interno delle aree, con variazioni significative tra le regioni, soprattutto del Mezzogiorno), stiamo assistendo a profonde trasformazioni nei caratteri distintivi del dualismo tradizionale. In particolare, secondo Cersosimo “al divario verticale che tendeva a segmentare in due il sistema imprenditoriale nazionale in riferimento alla localizzazione territoriale, si sovrappone sempre più un ‘dualismo orizzontale’ che differenzia le imprese in riferimento alle loro capacità di adattamento al mutamento dei contesti competitivi globali” (2014, p. 3). Tale trasformazione negli aspetti più squisitamente economici si accompagna, di fatto, a un più marcato “dualismo istituzionale” (Giannola, 2003) nella misura in cui istituzioni deboli e poco efficienti, in contesti economicamente più fragili, scoraggiano e disincentivano comportamenti virtuosi e innovativi da parte degli imprenditori economici locali.

Il vero discrimine tra successo e insuccesso ancorché dalla dimensione aziendale, dal settore di appartenenza o dal ruolo centrale della famiglia, è rappresentato soprattutto dalle caratteristiche del contesto, dalla qualità e dal rendimento delle istituzioni, dalla presenza più o meno diffusa di rapporti di collaborazione tra le imprese, ma anche con gli altri soggetti economici, con gli enti locali, con le università e i centri di ricerca in grado di socializzare conoscenze e fornire capitale umano qualificato in linea con le esigenze del mercato e delle imprese del territorio.

In conclusione occorre immaginare nuovi possibili modelli di sviluppo dell’imprese all’interno però di un *frame-work* più ampio che interessa la crescita economica, politica e morale di una intera regione. Lo sviluppo infatti “non arriva come manna dal cielo, non basta semplicemente aspettare e sperare nelle presunte forze auto regolatrici del mercato. Per svilupparsi servono condizioni permissive, sociali e istituzionali, locali e centrali; servono classi dirigenti avvertite e adeguate; calibrate politiche pubbliche; imprenditori e operatori economici con aspettative positive. Più di tutto conta l’esistenza di un blocco sociale interessato allo sviluppo, che purtroppo, oggi, in Calabria, sembra colpevolmente latitare” (Cersosimo, 2010, pp. 24-25).

Riferimenti bibliografici

Asso P.F., Pavolini E. (a cura di) (2014), *Collaborare per crescere. La cooperazione tra imprese al Nord e al Sud*, Rapporto Fondazione RES, Donzelli, Roma.

- Bagnasco A. (1977), *Le Tre Italie. La problematica territoriale nello sviluppo economico*, il Mulino, Bologna.
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Burroni L., Crouch C. (2008), *The Territorial Governance of the Shadow Economy*, in «Environment and Planning C: Government and Policy» 26 (2), pp. 455/470. doi:10.1068/c0713p.
- Carrieri D. (2011), *La regolazione del lavoro. Dopo l'era dell'instabilità*, Ediesse, Roma.
- Cersosimo D. (2007), *Dinamiche e trasformazioni strutturali nei sistemi produttivi del Mezzogiorno, 2001-2006: dall'agroalimentare al turismo*, in Viesti G. (a cura di), *Le sfide del cambiamento. I sistemi produttivi nell'Italia e nel Mezzogiorno d'oggi*, Meridiana Libri - Donzelli, Roma.
- Cersosimo D. (2010), *Un caso di modernizzazione passiva. Caratteri e lineamenti evolutivi*, in Branda R., Cersosimo D. (2010) (a cura di), *Il cosentino. Cento pagine di storia, imprese e territorio*, SIPI, Roma.
- Cersosimo D. (2014), *Il profitto della cooperazione*, in «StrumentiRES» - Rivista online della Fondazione RES, Anno VI - n° 1 - Febbraio 2014.
- Costabile A. (2009), *Legalità, manipolazione, democrazia. Lineamenti del sistema politico meridionale*, Carocci, Roma.
- Fortunato V. (2005), *Imprenditori, organizzazione e rappresentanza collettiva degli interessi. I caratteri dell'associazionismo imprenditoriale nella provincia di Cosenza*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Giannola A. (2009), *L'impresa familiare, l'Italia e lo sviluppo. Il punto di vista di un economista*, in De Simone E., Ferrandino V. (a cura di) (2009), *L'impresa familiare nel Mezzogiorno continentale fra passato e presente. Un approccio interdisciplinare*, FrancoAngeli, Milano.
- Giannola A. (2003), *Istituzioni, dualismo e mercati. Analisi e proposte operative*, in Giannola A., Imbriani C. (a cura di) (2003), *Neo dualismo. Istituzioni, mercati e politiche di intervento*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Granovetter M. (1973), *The Strength of Weak Ties*, in «The American Journal of Sociology», vol. 78 (6), pp. 1360-1380.
- ISTAT (2015), *Conti economici territoriali, anni 2011-2013*, Statistiche Report, 9 febbraio 2015.
- Katzenstein P.J. (1987), *Policy and Politics in West Germany. The Growth of a Semisovereign State*, Temple University Press, Philadelphia.
- Lucifora C. (2003), *Economia sommersa e lavoro nero*, il Mulino, Bologna.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, *Monitoraggio sull'apprendistato*, ISFOL, INPS, 14 Rapporto, dicembre 2013.
- Musolino D. (2016), *L'attrattività percepita di regioni e province del Mezzogiorno per gli investimenti produttivi*, in «Rivista economica del Mezzogiorno», 1/2016, pp. 45-70, DOI: 10.1432/83371.

- Osservatorio nazionale distretti italiani, Rapporto 2014 *Struttura, tendenze evolutive e prospettive di sviluppo dei distretti industriali*, Centro Studi Unioncamere.
- Unioncamere Calabria (2016), *Rapporto economico sulla Calabria*, giugno 2016.
- Solari L. (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalla teoria alle persone*, Carocci, Roma.
- Trigilia C. (2013), *L'enigma del Mezzogiorno*, relazione al convegno "L'economia reale nel Mezzogiorno", Accademia Nazionale dei Lincei, Roma 23 ottobre 2013.
- Zurru M. (2005), *L'economia sommersa. Il gioco del formale e dell'informale*, FrancoAngeli, Milano.