



**ISTITUTO REGIONALE
DI RICERCA
DELLA LOMBARDIA**

Monitoraggio e valutazione dei progetti
finanziati nell'ambito della
Convenzione Artigianato

Codice IReR: 2007B010

Project leader: Federica Ancona

Rapporto finale

Milano, novembre 2007

La ricerca è stata affidata all'IReR dalla Direzione Generale Artigianato e Servizi di Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia, nell'ambito della Convenzione Artigianato 2006-2010 e inserita nel Piano delle Ricerche Strategiche 2007 di Regione Lombardia.

Responsabile di progetto: Federica Ancona, IReR

Gruppo di lavoro tecnico: Gabriella Faliva, responsabile regionale di ricerca, D.G. Artigianato e Servizi.

Gruppo di ricerca: Alberto Bramanti, professore associato di Economia applicata, Università Commerciale L. Bocconi, coordinamento scientifico; Michele Scarpinato, Chiara Sumiraschi, Loredana Grugni, ricercatori Centro di Economia Regionale dei Trasporti e del Turismo - CERTeT, Università Bocconi, Maurizio Zanoni, libero professionista.

Indice

<i>Introduzione: elogio alla Convenzione</i>	5
Capitolo 1	
<i>La Convenzione 2003–2005 e l’Accordo di Programma 2006–2010: un quadro di insieme</i>	9
1.1. L’accordo di programma e l’Asse 5	9
1.2. Il Bando Innovazione	14
1.3. I Bandi per la partecipazione di imprese artigiane a manifestazioni fieristiche in Italia e all’estero 2006 e 2007	16
1.4. Artigiana	17
1.5. Progetto di Riequilibrio finanziario	18
1.6. Il Bando Aggregazione 2007	19
1.7. Il Concorso di idee	21
1.8. In sintesi	26
Capitolo 2	
<i>La valutazione partecipativa: i soggetti attuatori ed il loro portafoglio progetti</i>	29
2.1. Il portafoglio progetti degli attuatori	30
2.2. Coerenza tra i progetti	34
2.3. Apprendimento	37
2.4. La “learning community”	41
2.5. Il bollino “attuatore esperto”	43
2.6. Ulteriori impatti della Convenzione sui soggetti attuatori	44
Capitolo 3	
<i>Riflessioni conclusive</i>	47
3.1. Rilanciare il “Concorso di idee”	47
3.2. I percorsi di apprendimento dei soggetti attuatori	48
3.3. Premialità e community	49

Introduzione: elogio alla Convenzione

Seguendo un percorso iniziato ormai da diversi anni¹ il contenuto del Rapporto amplia ed approfondisce l'analisi delle politiche per l'Artigianato attuate attraverso la Convenzione. L'ampliamento è qui dedicato alla ricostruzione di un quadro di insieme di tutti gli interventi non inquadrabili all'interno dei bandi territoriali o di filiera, ed in particolare dei cosiddetti progetti strategici e del "concorso di idee".

Si tratta di un insieme molto significativo di progetti che hanno impegnato il 50% circa delle risorse della Convenzione nel biennio 2006-2007 e che risulta pertanto interessante indagare. L'approfondimento è invece dedicato ad una riflessione qualitativa con i soggetti attuatori – 75 nel corso dei primi 6 bandi – per la parte relativa ai bandi di filiera.

Il capitolo introduttivo – provocatoriamente intitolato "elogio alla Convenzione" – in un momento di cambiamento – generato dall'entrata a regime del nuovo accordo di programma sulle politiche per le imprese e ulteriormente rafforzato dalla LR 1/2007 sulla competitività – torna all'origine della Convenzione per sottolinearne l'originalità e la dimensione di apprendimento generata da tale politica.

La Convenzione nasce nel 1994 e subisce differenti e significative modificazioni pur nell'alveo dell'intuizione iniziale: quella di creare un primo "fondo unico" per le politiche attive per l'artigianato, sommando le risorse del mondo regionale e quelle del sistema camerale. Gli elementi che divengono rapidamente caratterizzanti tale impianto sono almeno i seguenti:

- una politica fortemente discrezionale², dunque a progetto, che richiede e attiva un percorso di monitoraggio e valutazione dei risultati ottenuti;
- una politica che coinvolge direttamente gli "attuatori" (organizzazioni, enti e istituzioni), cioè soggetti di secondo livello rispetto alla singola impresa

¹I Rapporti di monitoraggio e valutazione si sono susseguiti a partire dalla Convenzione 1994.

²La discrezionalità è fortemente motivata anche dalla vastità dell'universo di imprese potenzialmente beneficiarie delle politiche, come ben sottolineato anche in relazione alle più generali politiche per le imprese: "Le imprese attive in Lombardia sono oltre 750 mila, basta questo numero a dichiarare l'inapplicabilità di qualsiasi intervento diffuso. Concedere a tutte le imprese, abdicando ad ogni programma e priorità, il 'de minimis' comunitario (33.000 euro/anno) significherebbe impegnare 25 miliardi di euro ogni anno. L'intero bilancio regionale non basterebbe a dare alle imprese quanto spendono per l'auto aziendale". (Deliberazione N° VIII/002186, del 29 marzo 2006; Regione Lombardia, la Giunta).

artigiana, soggetti in grado di dialogare con e aggregare un certo numero di artigiani destinatari finali delle politiche;

- una politica che bilancia interventi *bottom-up*, che nascono dai territori e dagli artigiani (al plurale) che arricchiscono il panorama lombardo (bandi territoriali e di filiera), con interventi *top-down*, selezionati sulla base delle priorità strategiche discusse e approvate nella gestione della Convenzione dai *policy maker* alla scala regionale.

Un elemento rilevante e decisivo nel suo percorso recente è stato inoltre il passaggio dall'orizzonte annuale ad un orizzonte pluriennale; questo salto consente di disegnare delle strategie con adeguato respiro temporale pur in presenza di piani attuativi annuali. Un secondo elemento, ancora più decisivo, è certamente quello dell'apprendimento. La Convenzione rappresenta il prototipo di una *learning policy*. È infatti una politica in cui le rappresentanze del mondo artigiano sono state coinvolte passo passo nei processi di programmazione strategica degli interventi e di valutazione dell'esperienza accumulata. L'obiettivo dichiarato – quello di migliorare il livello della progettazione degli interventi – si è declinato in un percorso di modificazione concordata dei bandi e delle regole di partecipazione, della modulistica e delle modalità di utilizzarla, della valutazione partecipata e dell'analisi delle criticità incontrate.

Un terzo passaggio, più recente ma altrettanto rilevante è stato quello di ampliare il tavolo degli interlocutori dalla rappresentanza associazionistica del mondo artigiano anche agli attuatori, cioè anche a soggetti tecnici.

Questo coinvolgimento sta facendo maturare, in nuce, una vera comunità di pratica che rappresenta un esperimento unico e d'avanguardia nel panorama regionale, e non solo, nei processi di attuazione di politiche discrezionali per l'artigianato.

Una *learning policy* che infatti ha fatto scuola³, dal momento che l'accordo quadro siglato da Regione Lombardia e Unioncamere circa le politiche per la competitività delle imprese attinge direttamente all'esperienza della Convenzione artigiano.

L'Accordo di programma per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo fra Regione Lombardia e sistema camerale lombardo (firmato il 16 giugno 2006) costituisce un terreno di applicazione privilegiata del Programma Regionale di Sviluppo dell'VIII Legislatura, in modo specifico a riguardo dell'attuazione della sussidiarietà e della semplificazione, della *governance* interistituzionale e del partenariato, al fine di favorire lo sviluppo economico e la competitività delle imprese lombarde attraverso:

- il conferimento di competenze regionali di natura gestionale ai vari livelli istituzionali e ai soggetti che meglio sono in grado di supportare il sistema ottimizzando economicità ed efficienza;

³Degli antecedenti logici – in realtà più teorici che effettivi – sono riscontrabili solo nei distretti industriali, dove il comitato di distretto ha operato in qualche occasione in questa direzione.

- l'aggiornamento, per quanto concerne le autonomie funzionali ed in particolare le Camere di Commercio, del quadro degli obiettivi condivisi e il potenziamento delle sedi di partenariato già attivate;
- l'attuazione degli strumenti necessari allo sviluppo economico e alla competitività delle imprese, quali la semplificazione amministrativa e la sburocratizzazione, al fine di realizzare la liberalizzazione dell'attività d'impresa.

Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo, avendo progressivamente sperimentato estese e molteplici forme di collaborazione disciplinate da appositi accordi o convenzioni che ne regolamentano la gestione e che rimangono in vigore, intendono ulteriormente qualificare il livello dei rispettivi interventi, in particolare con l'attivazione di politiche condivise in aree innovative e strategiche per il rilancio della competitività del sistema lombardo.

Un ulteriore passaggio in direzione dell'accorpamento, rimodulazione e ricerca di efficacia degli interventi per il sistema produttivo è contenuto nella LR 1/2007 "*Strumenti di competitività per le imprese e per il territorio della Lombardia*" che rappresenta, nella sua novità, un nuovo "testo unico" degli interventi per il sistema produttivo delle imprese mettendo a disposizione, per il solo anno 2007, più di 900 milioni di euro provenienti da 8 differenti fonti di finanziamento comunitarie, nazionali e regionali, articolate su 7 specifici obiettivi competitivi per il sistema: sviluppo del capitale umano; ricerca e innovazione; imprenditorialità; mercato e internazionalizzazione; gestione delle crisi; competitività del territorio; sostenibilità dello sviluppo.

Tra queste voci, gli interventi diretti al mondo artigiano, riguardano in particolare il riparto del fondo unico nazionale (2007) – 17 milioni di euro di trasferimenti statali per l'esercizio delle funzioni conferite in materia di imprese artigiane – e il riparto del fondo unico regionale in carico alla Direzione Generale Artigianato e Servizi pari a risorse per 7,4 milioni di euro per il 2007; 18,3 milioni di euro per il 2008; e 17,7 milioni di euro per il 2009.

Specifica attenzione è contenuta nella nuova legge per la riorganizzazione degli strumenti regionali a sostegno del credito per l'artigianato mediante l'attivazione di adeguati fondi regionali presso Finlombarda SpA.

Traguardando in avanti risulta importante rimarcare alcune attenzioni che la Convenzione non deve perdere sebbene confluita oggi nel più vasto Accordo quadro (Asse 5).

1. Innanzitutto l'orizzonte temporale pluriennale che mantiene due implicazioni importanti. La *prima* è quella di una programmazione di respiro che consenta di identificare anche degli obiettivi e dei progetti pluriennali; la *seconda* – per certi aspetti persino più importante – è quello di offrire certezze di continuità nel tempo dei bandi. Infatti l'effetto permanenza nel tempo che consente agli attuatori e alle associazioni artigiane di produrre una buona progettualità senza sottoporsi a percorsi di *stop and go*, con improvvise accelerate connesse

- all'aleatorietà dei bandi, che finiscono inevitabilmente per deteriorare la qualità dei progetti.
2. Migliorare il processo di selezione dei progetti alzando un poco i requisiti minimi – ad esempio in termini di numerosità delle imprese artigiane coinvolte – senza peraltro eccedere nei porsì vincoli quantitativi. Si tratta infatti di continuare ad apprezzare la novità e il contenuto di sperimentazione presente in molti progetti pur aiutando il meccanismo che porta all'identificazione preliminare degli interlocutori artigiani piuttosto che alla ricerca *ex-post* degli stessi, una volta che il progetto è stato approvato.
 3. Ancora, rendere sempre più cogente il processo valutativo – anche qui senza stravolgerlo rispetto alla sua attuale impostazione di “valutazione partecipativa” che ha contribuito a produrre ottimi risultati – ma richiedendo agli attuatori una più puntuale valutazione *ex-ante* degli obiettivi e ad una loro quantificazione preliminare.
 4. Infine, rafforzare ulteriormente e in vari modi il funzionamento di una “comunità di pratica” che possa nel tempo allargare la partecipazione anche alle imprese artigiane.

Capitolo 1

La Convenzione 2003-2005 e l'Accordo di Programma 2006-2010: un quadro di insieme

1.1. L'accordo di programma e l'Asse 5

Come già richiamato nell'Introduzione, nel giugno del 2006, Regione Lombardia e il Sistema camerale lombardo hanno firmato il primo *Accordo di Programma per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo* con l'obiettivo di costruire un quadro strategico programmatico comune al fine di incrementare le sinergie nonché di realizzare un'addizionalità delle risorse messe a disposizione dai rispettivi sistemi, per ottimizzare la capacità di intervento e l'attrazione di risorse esterne.

Sulla base di questo accordo si è dato il via all'attuazione di una serie di Programmi d'azione annuali articolati in cinque assi di intervento: *Innovazione, Internazionalizzazione, Promozione del territorio e ambiente, Modernizzazione ed efficienza dell'azione amministrativa, Interventi per artigianato e microimpresa*.

L'Accordo resterà in vigore fino al 2010, tuttavia le risorse sono state per ora fissate per il periodo 2006-2008 ed ammontano complessivamente a 206,8 milioni di euro; la ripartizione tra i diversi assi è stata invece concordata solo per i primi due anni, con la definizione degli appositi Piani di azione 2006 e 2007 (cfr. Tabella 1.1).

Tabella 1.1 – Progetti presentati per bando e stato di avanzamento

Assi	2006	%	2007	%
Asse 1: Innovazione	28,7	45,7	30,0	43,8
Asse 2: Internazionalizzazione	16,0	25,5	16,5	24,1
Asse 3: Promozione del territorio e ambiente	8,6	13,7	8,0	11,7
Asse 4: Modernizzazione ed efficienza dell'azione amministrativa	1,1	1,8	1,6	2,3
Asse 5: Interventi per artigianato e microimpresa	8,4	13,4	8,4	12,3
Asse 6: Promozione dell'attrattività del mercato lombardo	—	—	4	5,8
Totale 2006-2007	62,8	100,0	68,5	100,0

L'Asse 5 ha assorbito 16,8 milioni di euro per lo svolgimento di azioni che negli anni precedenti erano realizzate nell'ambito della Convenzione Artigianato tra

Regione Lombardia e Sistema camerale lombardo; l'attenzione del presente Rapporto da ora in avanti si focalizzerà solo sulle azioni di questo Asse.

L'importo assegnato all'Asse 5 è rimasto stabile nel tempo e la sua riduzione di peso rispetto al totale è da attribuire ad un aumento di quest'ultimo che ha permesso di inserire un sesto Asse e di dedicare maggiori risorse per l'Innovazione e per la Modernizzazione ed efficienza dell'azione amministrativa.

Tra il 2006 e il 2007 sono state impegnate dall'Asse 5 risorse per 15.723.504 euro (pari al 93,6% delle risorse impegnate) cui si sono aggiunti altri 750.345 euro residui dalla precedente Convenzione 2003-2006 ed utilizzati per il primo bando "fiere" del 2006 (cfr. Tabella 1.2).

Inoltre, un milione di euro è stato utilizzato per garantire delle risorse specifiche per i progetti delle imprese artigiane e delle microimprese presentati in risposta al Bando Innovazione promulgato nell'ambito delle azioni dell'Asse 1.

Tabella 1.2 – Progetti presentati per bando e stato di avanzamento, biennio 2006-07

Progetti	Finanziamento	%
Contributo a Bando Innovazione (Asse 1)	1.000.000	6,1
Bandi territoriali e di filiera	6.319.280	38,4
Bandi fiera	3.110.569	18,9
Contributi Artigianato in Fiera	734.000	4,5
Artigiana	3.200.000	19,4
Progetto riequilibrio finanziario	1.000.000	6,1
Comunicazione	350.000	2,1
Studi e ricerche	760.000	4,6
Totale Asse 5 (2006-2007)	16.473.849	100,0

Il 38,4% delle risorse è stato impiegato per finanziare i progetti dei tradizionali bandi territoriali e di filiera, tra i quali, nel 2007, il Bando "Aggregazione" di cui si parlerà più avanti (cfr. § 1.6), mentre il 18,9% ha permesso la realizzazione di due Bandi "Fiera", dedicati, cioè, a progetti di partecipazione ad eventi fieristici in Italia e all'estero. Di questi bandi si è in parte trattato, in modo più specifico e dettagliato, nei precedenti rapporti di monitoraggio; in parte sono ancora ai primi stadi – con selezione dei progetti appena conclusa o ancora in corso – per cui si presenteranno sinteticamente ed in forma aggregata per dare maggiore approfondimento al quadro complessivo dell'Asse 5.

Un altro intervento importante tra quelli dell'Asse 5 è relativo al progetto Artigiana che, tra l'avvenuta manifestazione e quella prevista per l'edizione 2008, ha assorbito quasi un quinto delle risorse disponibili.

Seguono per importanza un progetto per il riequilibrio finanziario delle imprese artigiane, le spese per gli studi e le ricerche (Osservatorio del credito, il Monitoraggio della Convenzione, il Rapporto Artigianato e l'Indagine Congiunturale) ed infine le spese per la comunicazione. Le spese per le ricerche e per la comunicazione non saranno più considerate nell'analisi che segue, non trattandosi di interventi specifici per le imprese ma di attività di supporto

all'azione dei *policy makers* e degli attori coinvolti nella riflessione e discussione sulle politiche.

L'analisi che segue si propone di offrire per la prima volta una visione complessiva della componente di azioni strategiche attivate direttamente da Regione Lombardia ed Unioncamere – e dunque, di progetti distinti rispetto ai bandi territoriali e di filiera – e, nel farlo, di ricostruire *ex post* gli obiettivi e gli strumenti sottostanti il complesso degli interventi e che emergono dalla lettura dei progetti.

Se si guarda la distribuzione delle risorse per area di intervento, se ne ricava la priorità assegnata all'aspetto della commercializzazione – che assorbe quasi il 46% delle risorse – che ha permesso la realizzazione di due bandi Fiera, dell'erogazione di contributi per la partecipazione alla manifestazione fieristica *Artigianato in Fiera*, e agli eventi provinciali di Artigiana.

Un'altra quota rilevante delle risorse disponibili (41%) risulta invece assegnata ad iniziative di sostegno – i tradizionali bandi territoriali e di filiera – a progetti articolati in molteplici obiettivi, obiettivi che possono differire significativamente secondo il territorio o il settore. A questi progetti sono stati dedicati poco più di 6.319 mila euro.

Seguono, con pari entità di risorse dedicate, le aree di intervento dell'innovazione e del riequilibrio finanziario (cfr. Tabella 1.3).

Tabella 1.3 – Progetti presentati per area di intervento

Tipi di progetti	Finanziamento	%
Commercializzazione/Internazionalizzazione commerciale	7.044.569	45,9
Innovazione	1.000.000	6,5
Accesso al credito	1.000.000	6,5
Finalità mista (bandi di filiera)	6.319.280	41,1
Totale*	15.363.849	100,0

Il totale coincide con quello della Tabella 1.2 a meno dei 1.110 euro dedicati alla comunicazione e a studi e ricerche.

In sintesi emerge la necessità del *policy maker* di fare convivere due diverse esigenze.

- Da una parte, si prende atto della complessa articolazione dell'artigianato lombardo (gli artigiani “al plurale”) che non consente di intervenire con soli progetti complessi avviati dall'alto, ma suggerisce di privilegiare interventi che assecondino le singole specificità territoriali e settoriali, in coerente applicazione del principio di sussidiarietà; i tradizionali bandi territoriali e di filiera e, in parte, i bandi Fiera, rispondono dunque a questa esigenza.
- Dall'altra parte, si riconoscono anche esigenze trasversali e comuni a tutte le imprese, rispetto alle quali appare preferibile un intervento diretto dell'operatore regionale, sia pure articolando comunque l'attuazione del progetto in considerazione delle specificità locali, come è stato fatto per

Artigiana. Le aree di intervento “trasversali” hanno riguardato, oltre alla commercializzazione, anche l’innovazione e il riequilibrio finanziario.

Lo *strumento* cui sono state dedicate più risorse è quello dei contributi indiretti, che ha assorbito il 62% del totale. I contributi diretti alle imprese sono stati invece utilizzati con più parsimonia e legandoli nel 20% dei casi a progetti intermediati da attori locali: si fa riferimento, in questo caso, ai due bandi fiere che prevedevano finanziamenti per la realizzazione di progetti collettivi e un contributo di fatto diretto all’impresa per l’abbattimento di alcuni costi connessi alla partecipazione in fiera.

Le garanzie sono state invece utilizzate solo nel caso dello specifico progetto del riequilibrio finanziario, con il quale si è creato un fondo a supporto dell’attività di garanzia di Artigiancredit (cfr. Tabella 1.4).

Tabella 1.4 – Progetti presentati per strumento

Strumenti	Finanziamento	%
Contributi diretti alle imprese	1.734.000	11,3
Contributi indiretti alle imprese	9.519.280	62,0
Mix contributi diretti e indiretti	3.110.569	20,2
Garanzie	1.000.000	6,5
Totale	15.363.849	100,0

L’ultima tabella (cfr. Tabella 1.5) evidenzia gli strumenti utilizzati per le singole aree di intervento: la commercializzazione e l’internazionalizzazione commerciale vengono incentivate con contributi diretti alle imprese o nell’ambito dei progetti gestiti da un soggetto intermedio o con una combinazione dei due strumenti.

Nell’ambito del Bando Innovazione si è data la preferenza allo strumento del contributo diretto all’impresa, mentre per i bandi territoriali e di filiera si è preferito finanziare la realizzazione di un progetto guidato da un soggetto intermedio; per il riequilibrio finanziario si è fatto ricorso ad un contributo ad un soggetto intermedio – Artigiancredit – affinché accrescesse le proprie disponibilità in termini di controgaranzie all’attività di concessione di finanziamenti alle imprese da parte dei Confidi.

Tabella 1.5 – Strumenti e aree di intervento

Strumenti	Commercializzazione	Innovazione	Accesso al credito	Finalità mista
Contributi diretti alle imprese	■	■		
Contributi indiretti alle imprese	■			■
Mix contributi diretti e indiretti	■			
Garanzie			■	

L’obiettivo del *policy maker*, che emerge abbastanza chiaramente dalla documentazione sull’Accordo di programma Asse 5, è quello di aiutare gli artigiani a trasformarsi da produttori in “imprenditori”: in un mondo in rapido

cambiamento, in cui subentrano nuovi *competitor* anche dall'estero, l'artigiano non può più permettersi di aspettare che il committente lo cerchi, ma deve acquisire nuovi strumenti di commercializzazione e ricerca di clienti, presentarsi diversamente ed essere in grado di strutturare maggiormente la propria capacità innovativa e sfruttare meglio dal punto di vista commerciale le proprie innovazioni.

Alla luce di questo obiettivo di fondo, occorre indurre le imprese ad assumere comportamenti nuovi (e "virtuosi"), facendo loro sperimentare, e accompagnandole, quando possibile, lungo il percorso, al fine di evitare dei fallimenti derivanti dal non sapere come fare: l'artigiano che si presenta in una fiera internazionale autonomamente, per cercare nuovi mercati, potrebbe riportare un giudizio deludente o negativo sull'esperienza compiuta per il solo fatto di non avere saputo realizzare uno stand sufficientemente visibile e comunicativo; l'aiuto di un soggetto terzo, l'attuatore, gli permette allora di colmare le barriere di accesso, sempre rilevanti, che potrebbero portare al fallimento dell'intera *policy*.

Da questo punto di vista il contributo diretto non rappresenta un semplice strumento di abbattimento dei costi e di aumento della profittabilità dell'investimento dell'azienda, ma costituisce un vero e proprio incentivo a provare una strada nuova, come nel caso del *voucher* erogato nell'ambito della Misura B2 del Bando innovazione per acquisire consulenza tecnologica e di *Business evaluation* e spingere le imprese a ricorrere alla brevettazione internazionale. Analogamente, il ricorso alla figura del soggetto intermedio nei Bandi Fiere ha la funzione di non limitare l'intervento ad un abbattimento dei costi per un investimento già deciso dalle aziende, ma di accompagnamento e formazione – e per molte di sperimentazione – di un modo diverso di commercializzare i propri prodotti.

Anche il progetto relativo al riequilibrio finanziario va letto in questa luce, dal momento che aiuta le imprese a trasformare parte del proprio indebitamento a breve in indebitamento a lungo termine e insegna loro a ricorrere maggiormente a questo strumento.

Tutti gli interventi, dalla documentazione raccolta, appaiono tecnicamente riusciti, con ampia affluenza ai bandi, partecipazione di imprese ed erogazione delle risorse. Alcune riflessioni sono però dovute sull'impatto effettivamente ottenuto sul territorio, al fine di identificare gli strumenti e le aree di intervento alle quali dedicare maggiori risorse.

Il progetto più interessante dal punto di vista dell'impatto è probabilmente quello del riequilibrio finanziario: dal 2003 al 2006 sono state aiutate 3.921 imprese con una spesa complessiva per la Convenzione di 1.754.000 euro, pari a 447 euro ad impresa. Nel solo primo trimestre 2007 sono state sostenute 435 imprese, che hanno ottenuto finanziamenti per 18.501 mila euro – poco più di 42.500 euro ad impresa – attivando investimenti molto maggiori. Se le domande di garanzie a livello regionale, a fronte di progetti affidabili e affrontabili dal sistema dei Confidi, dovessero essere notevolmente più numerose di quelle effettivamente erogate, probabilmente varrebbe la pena di riservare quote maggiori di risorse a questo progetto, visto l'ampio effetto moltiplicatore indotto.

Lasciano invece più perplessi le erogazioni dei contributi diretti, sia pure con gli obiettivi prima definiti: la letteratura sugli effetti di spiazzamento dei concorrenti, sulla scarsa capacità di questi incentivi a indurre comportamenti nuovi e al rischio di accrescere semplicemente la profittabilità di investimenti che si sarebbero comunque attivati è ormai ampia e diffusa; si aggiungono a questi aspetti il fatto che, per quanto ampie le disponibilità a bilancio, la possibilità di produrre un sia pur piccolo cambiamento nel tessuto produttivo lombardo in modo significativo è inesistente.

Più opportune appaiono quelle forme di contributo diretto che si trasmettono attraverso il coinvolgimento di un soggetto intermedio, che meglio dovrebbero garantire la possibilità di un effettivo apprendimento da parte dell'artigiano e dei cambiamenti reali e strutturali almeno nella gestione delle imprese coinvolte.

In entrambi i casi occorrerebbe studiare modalità di trasmissione dell'esperienza dall'impresa beneficiaria ad una platea quanto più ampia possibile di imprese, analogamente a quanto si raccomanda di fare con i progetti territoriali e di filiera.

1.2. Il Bando Innovazione

Il Bando Innovazione è stato lanciato da Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia nell'ambito dell'Asse 1 dell'Accordo di Programma per sostenere l'avvio di progetti di innovazione da parte di micro, piccole e medie imprese. Dall'Asse 5 (ex Convenzione Artigianato) sono state attribuite risorse aggiuntive specifiche per le imprese artigiane.

Il bando aveva l'obiettivo di stimolare le imprese a:

- *realizzare progetti di innovazione tecnologica e organizzativa nei processi, nei prodotti, nei sistemi aziendali e interaziendali;*
- *incrementare la collaborazione e i rapporti con le Università e i Centri di Ricerca per favorire il trasferimento tecnologico e l'applicazione dei risultati della ricerca scientifica;*
- *aggregarsi fra loro per realizzare congiuntamente progetti di ricerca, sviluppo, riorganizzazione, acquisizione ed erogazione di servizi, favorendo il superamento dei limiti connessi alla piccola dimensione.*

La dotazione finanziaria complessiva inizialmente prevista era di 21,2 milioni di euro, in parte provenienti dall'Accordo di Programma, in parte accordate dalle province di Milano, Varese, Cremona e Lodi, successivamente integrate fino a superare i 25 milioni di euro.

Le risorse sono state ripartite territorialmente in proporzione a quanto versato da ciascuna Camera di Commercio e Provincia. Sono poi state riservate quote specifiche per le imprese artigiane (1 milione di euro), per favorire progetti di aggregazione di imprese (2 milioni di euro) e per sostenere l'innovazione e

l'aggregazione nel commercio (1 milione di euro). Il bando prevedeva le seguenti misure di intervento:

- **Misura A: *sostegno a progetti di innovazione e di aggregazione d'impresa*** — La misura era mirata a favorire l'innovazione tecnologica e organizzativa nei processi, nei prodotti, nei sistemi aziendali e interaziendali e l'investimento in progetti o programmi di trasferimento tecnologico.
Il contributo concesso a fondo perduto era finalizzato a coprire il 40% delle spese effettivamente sostenute e ammesse per il progetto, fino al valore massimo assoluto di 40 mila euro. Era stato inoltre fissato un costo complessivo minimo dei progetti di 25 mila euro. Le spese potevano riguardare diverse voci, in particolare acquisti di licenze, contratti con Università e centri di ricerca e di eccellenza, acquisto di risultati di ricerca, materiali di prova, attrezzature per laboratori, test, consulenza e costo del personale.
- **Misura B1: *sostegno alla brevettazione internazionale*** — Con questa misura si intendeva sostenere le imprese che avevano attivato un processo volto all'ottenimento di uno o più brevetti europei e/o internazionali.
L'agevolazione consisteva in un contributo a fondo perduto, pari al 50% delle spese riconosciute ammissibili, sino ad un massimo di 7 mila euro per la richiesta di un brevetto e di 14 mila euro per la richiesta di più brevetti.
- **Misura B2: *sostegno all'assistenza e consulenza tecnologica*** — La finalità era quella di favorire la fruizione, da parte delle imprese, di servizi di assistenza e consulenza al fine di approfondire le potenzialità di nuove tecnologie e verificarne il valore aggiunto e il grado di innovazione rispetto ad altre già esistenti sul mercato.
L'agevolazione concedibile a ciascuna impresa consisteva in un voucher, da utilizzare presso un Centro servizi scelto dall'impresa stessa, a copertura del 50% massimo del costo totale. Il valore massimo del voucher era di Euro 7.500,00.

I risultati del bando sono stati resi disponibili solamente in relazione alla Misura A (cfr. Tabella 1.6).

Tabella 1.6 – Quadro di sintesi del bando “innovazione”

Numero di imprese partecipanti	1.188
Numero di imprese ammesse al contributo	699
Investimenti totali	70.750.718
Investimento medio per impresa	101.362
Contributi totali	25.156.373
Contributo medio per impresa	36.041
Rapporto Investimenti/contributi	2,81

La risposta da parte delle imprese è stata buona con 1.188 imprese partecipanti, di cui 159 da parte di imprese artigiane; poco meno del 60% delle imprese ha

ricevuto il contributo e di queste 97 erano imprese artigiane. A fronte di più di 25 milioni di contributi da parte dell'Accordo di Programma e delle province, ogni impresa ha potuto attivare investimenti medi superiori ai 100 mila euro, per un totale di poco inferiore ai 71 milioni di investimenti attivati in Lombardia.

A fronte di questi investimenti, ogni impresa ha ricevuto contributi medi per circa 36 mila euro; pertanto, per ogni euro speso dall'operatore regionale, sono stati investiti in Lombardia 2,81 euro.

1.3. I Bandi per la partecipazione di imprese artigiane a manifestazioni fieristiche in Italia e all'estero 2006 e 2007

Nell'ambito dell'Asse 5 dell'Accordo di Programma, Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia hanno lanciato due bandi, rispettivamente nel 2006 e nel 2007, al fine di aiutare le imprese ad accrescere la loro capacità di competere sui mercati domestici ed internazionali, attraverso la realizzazione di progetti di partecipazione collettiva ad eventi fieristici in Italia e all'estero. Il bando aveva l'obiettivo di :

- *abbattere i costi di partecipazione delle imprese alle manifestazioni;*
- *ridurre i costi necessari alla realizzazione di servizi comuni d'interesse generale per le imprese partecipanti.*

I progetti potevano essere presentati solo da dei soggetti intermedi (Camere di Commercio, Associazioni, Consorzi, ecc.) in qualità di attuatori, ma dovevano coinvolgere almeno 5 imprese per le manifestazioni all'estero e 10 per quelle in Italia.

La dotazione finanziaria complessiva per il 2006 era di 1.020.000 euro, aumentata nel 2007 ad 1.200.000 euro. Il bando prevedeva le seguenti misure di intervento:

- Fiere nazionali — *a) Contributi a fondo perduto al 50% delle spese sostenute con il massimale di € 2.000,00 per ogni impresa partecipante per affitto dell'area espositiva, allestimento standard dello stand, trasporto dei prodotti esposti in fiera; b) Contributi a fondo perduto al 50% delle spese sostenute con il massimale di €4.000 per ogni consorzio partecipante per le medesime spese; c) Contributi a fondo perduto per la copertura dei costi di progettazione e coordinamento della partecipazione nonché per la realizzazione di servizi comuni, con i massimali di 300 euro per ogni impresa partecipante e di 600 euro per ogni consorzio di imprese;*
- Fiere estere — Erano previste le stesse forme di contributo, ma con il massimale di 3.000 euro per le imprese e 6.000 euro per i consorzi se l'evento

fieristico si svolgeva in un paese dell'Unione Europea, che salivano rispettivamente a 4.000 e 8.000 per le manifestazioni al di fuori dell'Unione. Per i soggetti proponenti il contributo previsto era di 600 euro per ogni impresa partecipante e di 1.200,00 euro per ogni consorzio di imprese.

I risultati del bando sono stati resi disponibili solamente in relazione alla Misura A (cfr. Tabella 1.7).

Tabella 1.7 – Quadro di sintesi del bando “fiere”

	2006	2007
Numero di progetti presentati	36	88
Numero di progetti ammessi al contributo	32	82
Numero di imprese partecipanti	967	1.654*
Investimenti totali	2.142.627	5.238.903
Investimento medio per impresa	2.216	3.167
Contributi totali	725.811	1.913.914
Contributo medio per impresa	750	1.157
Rapporto Investimenti/contributi	2,9	2,7

*Previste

La risposta ai bandi è stata discreta nella prima edizione per crescere significativamente nella seconda; mediamente il 90% dei progetti è stato approvato. A fronte di un contributo medio variato dai 750 euro del 2006 ai 1.157 dell'anno successivo, per ogni impresa sono stati investiti tra i 2.216 euro e i 3.167 euro.

Per ogni euro speso dall'operatore regionale, sono stati investiti dalle imprese dai 2,7 ai 2,9 euro.

1.4. Artigiana

Ancora nell'ambito dell'Asse 5 dell'Accordo di Programma, Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia hanno realizzato la prima edizione del progetto “Artigiana” e stanno preparando l'edizione del 2008.

Il progetto è organizzato in edizioni annuali per un periodo di tre anni, e nella prima edizione ha dato luogo a 10 manifestazioni provinciali e un *roadshow* promozionale negli Stati Uniti (New York e Boston). Si caratterizza inoltre per la presenza di un marchio unico e una comunicazione coordinata tra tutte le iniziative locali, con la regia diretta di Regione Lombardia–DG Artigianato e Servizi e Unioncamere Lombardia. Il progetto ha l'obiettivo di:

- *valorizzare e promuovere l'artigianato lombardo;*

- *rendere più consapevole e competitiva la partecipazione dei territori provinciali nel qualificare la promozione della propria offerta di produzioni artigiane;*
- *attivare una forte collaborazione tra i diversi territori provinciali.*

La dotazione finanziaria complessiva per il 2007 era di 1.500.000 euro, aumentata nel 2008 ad 1.700.000 euro.

La partecipazione nella prima edizione è stata discreta, anche se dalle relazioni finali si percepisce che le aspettative iniziali dovevano essere superiori. I visitatori sono stati 70.000, di cui 1.786 studenti.

Importanti e di successo sono state le attività non espositive, circa 112 con una media di circa 11 eventi a manifestazione e che hanno coinvolto 20.000 persone (quasi un terzo delle presenze complessive).

Discreta è stata anche la partecipazione delle imprese: complessivamente sono state coinvolte 646 aziende, con una media di 65 aziende per provincia.

Del progetto è stata data una valutazione complessivamente positiva, sebbene sia risultata abbastanza evidente la necessità di migliorare alcuni aspetti, nei singoli territori, relativi alla comunicazione o alla location della manifestazione.

Le aspettative per le prossime edizioni sono quelle di potere coinvolgere un numero crescente di imprese con minori difficoltà rispetto alla prima edizione.

1.5. Progetto di Riequilibrio finanziario

Il progetto di Riequilibrio finanziario nasce nel 2003 in seguito ad un accordo tra Unioncamere Lombardia e Artigiancredit, accordo successivamente finanziato con le risorse della Convenzione Artigianato prima e dell'Asse 5 dell'Accordo di Programma poi. Il progetto aveva l'obiettivo di:

- *fare una ricognizione generale dei debiti a breve o scaduti delle imprese, debiti bancari e non bancari e trasformarli in finanziamento a medio termine;*
- *incrementare, con lo strumento della controgaranzia, le garanzie correlate ai finanziamenti destinati alle imprese socie dei Confidi.*

La dotazione finanziaria era inizialmente di 354.000 euro, successivamente ampliata a 1.000.000 di euro nell'ambito dell'Accordo di Programma.

Lo strumento presenta caratteri di neutralità rispetto alle scelte e agli obiettivi imprenditoriali: scopo dell'intervento non è infatti quello di orientare l'imprenditore verso determinati investimenti, ma solo di aiutarlo a trasformare il debito a breve termine in debito a lungo termine, superando il timore di insolvenza da parte del sistema bancario.

Lo strumento ha il vantaggio di essere rivolto potenzialmente *erga omnes*, almeno per le imprese che sono associate al sistema confidi.

Poiché la gran parte delle imprese finanziate è generalmente in grado di onorare i propri impegni, ed i rischi di insolvenza sono abbastanza contenuti, con un impegno finanziario complessivamente limitato la platea di imprese che si possono aiutare è molto ampia.

Fino al 2006 sono state aiutate 3.921 imprese a realizzare i propri investimenti con una spesa per impresa pari a 447 euro, che scende a 403 euro se si considera anche il primo trimestre 2007. Solo in questo ultimo periodo sono state infatti aiutate altre 435 imprese. Complessivamente si è finora permessa la realizzazione di più di 173 milioni di investimenti, con una media di 39.774 euro ad impresa, investimenti consistenti da parte di imprese artigiane.

Per ogni euro speso dall'operatore regionale, sono stati investiti in Lombardia 98,78 euro (cfr. Tabella 1.8).

Tabella 1.8 – Quadro di sintesi dell'azione strategica “riequilibrio finanziario”

Numero di imprese	4.356
Investimenti totali	173.255.162
Investimento medio per impresa	39.774
Contributi totali	1.754.000
Contributo medio per impresa	403
Rapporto Investimenti/contributi	98,78

1.6. Il Bando Aggregazione 2007

Il Bando Aggregazione è stato lanciato da Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia nell'ambito dell'Asse 5 dell'Accordo di Programma, per promuovere esperienze di aggregazione “spontanea” da parte delle imprese, finalizzata alle realizzazioni di innovazioni di processo.

Nell'analisi compiuta nel Capitolo 1 è stato incluso tra i bandi territoriali e di filiera; ma, per le sue caratteristiche innovative, è opportuno effettuare qualche approfondimento.

Il bando aveva l'obiettivo di aiutare le imprese a:

- *creare nuove reti tra di loro sia per gestire servizi di nuova concezione che potrebbero consolidarsi nel tempo anche come business autonomi;*
- *realizzare attività di ricerca e trasferimento tecnologico, di investimenti materiali ed immateriali destinati a reti tra imprese;*
- *sviluppare i Consorzi artigiani esistenti attraverso la nascita di nuovi servizi ed iniziative.*

La dotazione finanziaria complessiva prevista era di 1.430.000 euro.

Il bando prevedeva quattro ambiti di intervento:

- servizi connettivi (Logistica, ICT, comunicazione, sistemi di garanzia e di tutela della proprietà intellettuale);
- estensione e apertura delle attuali reti tra imprese artigiane verso l'integrazione delle filiere a monte (verso gli approvvigionamenti) e a valle (verso il mercato finale);
- *global service* e altre formule di servizio;
- creazione di marchi e costruzione delle condizioni che li rendono riconoscibili e visibili.

A differenza degli altri bandi di filiera e territoriali, non si prevede l'intervento di un soggetto intermedio nel ruolo di attuatore, ma i contributi sono versati direttamente ai raggruppamenti di imprese (in forma di Associazione Temporanea di Imprese – ATI - o di semplice Accordo di progetto scritto) o loro consorzi; tuttavia è stata data la possibilità, per aiutare le imprese, di inserire, anche come capo fila del progetto, dei soggetti intermedi, con un ruolo comunque molto più contenuto di quello dei soggetti attuatori previsti dagli altri bandi.

Era previsto un contributo a fondo perduto entro la misura del 70% delle spese effettivamente sostenute e ammesse per il progetto (al netto di IVA), fino ad un massimo di Euro 350.000.

Infine, come per il Concorso di Idee, la procedura di presentazione dei progetti e di approvazione prevedeva due momenti: la presentazione di "idee progettuali", la loro selezione, la presentazione di pochi progetti esecutivi e il finanziamento degli stessi. A differenza del Concorso di idee, però, non era previsto alcun finanziamento per la preparazione del progetto esecutivo.

I risultati del bando sono stati i seguenti (cfr. Tabella 1.9).

Tabella 1.9 – Quadro di sintesi del bando "aggregazione"

Progetti presentati	27
Progetti ammessi	9
Investimenti totali	2.370.375
Contributi totali	1.566.262
Rapporto Investimenti/contributi	1,51

Alla luce dei requisiti del bando, la risposta da parte delle imprese è stata discreta, e sono stati presentati 27 progetti, di cui 9 sono stati approvati esaurendo le risorse disponibili, peraltro parzialmente integrate; il progetto poteva riguardare imprese o consorzi, e i progetti devono essere ancora attuati, per cui non è possibile, al momento, fornire il dato sulle imprese effettivamente coinvolte. Il milione e mezzo di contributi permetterà di attivare in Lombardia 2,4 milioni di euro di investimenti; pertanto, ogni euro speso dall'operatore regionale, darà luogo a 1,51 euro di investimenti.

1.7. Il Concorso di idee

Il concorso di idee era stato avviato nell'ambito della precedente Convenzione come modalità sperimentale per stimolare una più accurata progettazione da parte dei soggetti attuatori. Il contesto di riferimento restava, però, quello dei bandi territoriali e di filiera, con maggiori risorse, però, per ciascun singolo progetto.

In particolare si chiedeva loro di sviluppare un'idea progettuale riconoscendo un costo per lo studio di fattibilità della stessa, affinché il progetto fosse preparato in modo più accurato e riguardare l'intero territorio regionale.

Complessivamente sono stati approvati, finanziati e avviati sei progetti: BenchArt, Nanotex, BioArt, Reset, Cartier, Die Casting Survey.

Non sono ancora stati completati tutti i progetti, per cui, per le osservazioni che seguono, ci si è dovuti basare principalmente sulle informazioni raccolte dai progetti esecutivi.

La spesa complessiva è di poco inferiore ai 2 milioni di euro e dovrebbe produrre un coinvolgimento di circa 496 imprese. Su questo dato occorre osservare che si è tenuto conto per alcuni progetti come BenchArt e Reset, non delle imprese coinvolte in fase di costruzione dei database e, nel caso di BenchArt, della compilazione dei questionari, ma solo di quelle coinvolte in un percorso più articolato. Nel caso in cui si tenga conto anche delle imprese "a basso coinvolgimento", il numero complessivo di aziende sale a circa 2.000 unità.

Con l'eccezione di BenchArt e Reset, il numero di imprese per progetto è abbastanza esiguo per dei progetti che, a differenza dei territoriali e di filiera, avrebbero dovuto essere di largo respiro, a conferma di quanto finora rilevato dai precedenti Rapporti di monitoraggio relativamente alle difficoltà che gli attuatori incontrano sia a concepire e progettare interventi più ampi, sia a coinvolgere le imprese (cfr. Tabella 1.10).

Tabella 1.10 – Progetti presentati per bando e stato di avanzamento

Progetti	Finanziamento	%	Imprese da coinvolgere	Costo previsto per impresa
BenchArt	714.000	36,8	300*	2.380
Nanotex	185.000	9,5	15**	12.333
BioArt	244.500	12,6	20	12.225
Reset	319.374	16,5	100	3.194
Cartier	400.000	20,6	40	10.000
Die Casting Survey	75.000	3,9	21	3.571
Totale Concorso di idee	1.937.874	100,0	496	3.907

*Per BenchArt si è considerato il numero di imprese che dovrebbero avere intrapreso il percorso di eccellenza secondo il progetto

**Per Nanotex e Reset si è considerato il numero di imprese che i progetti prevedevano di coinvolgere

I progetti erano rivolti alle aziende di tutte le province; nei fatti, i soggetti attuatori che potevano godere di una vasta rete a livello regionale – principalmente perché

fortemente supportati dalle Associazioni – sono riusciti a mantenere questo impegno, i soggetti a più forte radicalizzazione territoriale, ma meno accreditati presso le imprese di altre province – in particolare i Centri Servizi – hanno incontrato maggiori difficoltà nel coinvolgimento delle aziende e quelle partecipanti, di fatto, erano prevalentemente localizzate nei territori solitamente serviti.

Il costo medio per impresa – di poco inferiore ai 4 mila euro – non è elevatissimo, ma è spesso sufficiente a scoraggiare la partecipazione di un'impresa artigiana se dovesse farsene carico per intero; pertanto l'intervento della Convenzione ha permesso la realizzazione di progetti che altrimenti difficilmente sarebbero sorti. A maggiore ragione questo può essere vero per i progetti i cui costi per impresa sono molto elevati, ma occorre riflettere sull'opportunità di concentrare tante risorse su un numero così esiguo di imprese, soprattutto alla luce del fatto che nessun contributo è stato loro richiesto.

Le aree di intervento in cui si sono concentrati i progetti sono state quattro: l'innovazione tecnologica, che ha concentrato più di un terzo delle risorse complessive, la qualità, con il 36,8% dei finanziamenti, l'innovazione organizzativa e la commercializzazione⁴ (Tabella 1.11).

Tabella 1.11 – Progetti, finanziamenti e imprese da coinvolgere per area di intervento

Area di intervento	Finanziamento	%	Imprese da coinvolgere	Costo previsto per impresa
Innovazione tecnologica	660.000	34,1	76	8.684
Innovazione organizzativa	319.374	16,5	100	3.194
Commercializzazione	244.500	12,6	20	12.225
Qualità	714.000	36,8	300	2.380
Totale Concorso di idee	1.937.874	100,0	496	3.907

Per quanto risulta dalla documentazione raccolta, i progetti, singolarmente presi, sono stati portati a termine con successo, realizzando quanto dovuto e soddisfacendo le aspettative.

Tuttavia, erano forse le aspettative che avrebbero dovuto essere più ambiziose. Nel complesso, salvo poche eccezioni, i progetti del Concorso di idee non sembrano essersi differenziati significativamente da quelli ammessi nell'ambito dei bandi territoriali e di filiera: in alcuni progetti le imprese avrebbero dovuto essere un numero notevolmente superiore e con una diffusione territoriale molto più ampia. A questo si aggiunga che in alcuni progetti il numero di imprese coinvolte è stato addirittura inferiore a quanto indicato nel progetto esecutivo, nonostante fossero state messe a disposizione risorse finanziarie per compiere lo studio di fattibilità. In alcuni casi, infine, è opportuno chiedersi se non sarebbe stato opportuno richiedere un contributo alle imprese, a fronte di costi molto elevati del progetto.

⁴BioArt, per le caratteristiche del progetto, che voleva creare una rete tra produttori artigiani e potenziali committenti del settore delle biotecnologie, si è preferito inserirlo nell'area della commercializzazione piuttosto che in quella dell'innovazione.

Altri progetti hanno invece mostrato pienamente le potenzialità di uno strumento come il concorso di idee coinvolgendo un elevato numero di imprese con un costo medio abbastanza contenuto: BenchArt, ad esempio, ha sicuramente stimolato un elevato numero di imprese a dotarsi di uno strumento importante che, al minimo, le avrà indotte a qualche riflessione sulla propria posizione competitiva rispetto ad altre aziende e, al meglio, a reagire di conseguenza; ha potuto inoltre avvalersi di un'ampia rete di soggetti distribuiti capillarmente sul territorio che gli ha permesso di coinvolgere un numero crescente di imprese in tutta la Lombardia.

Nuove edizioni del concorso di idee possono essere quindi ripetute, ma tenendo più elevato il livello di selezione ed eventualmente prevedendo la possibilità che le imprese, in determinate condizioni, contribuiscano ai costi del progetto.

Di seguito, sono riportate sei sintetiche schede relative ai progetti finanziati sul bando di idee.

Scheda 1 – Il progetto BioArt

Il progetto Bioart aveva come obiettivo lo sviluppo di un network di imprese artigiane lombarde al servizio della filiera biotecnologica per:

- offrire ai laboratori di ricerca e di analisi, agli spin off universitari e alle imprese *bio-tech* prodotti e servizi innovativi, come particolari modalità di taglio dei materiali o accurate riparazioni di attrezzature scientifiche;
- favorire i processi di integrazione dei servizi e dei prodotti offerti dalle singole imprese e fornire soluzioni a più alto valore aggiunto.

Il progetto Bioart ha sviluppato servizi mirati volti alla promozione della singola impresa e dell'intera rete (sito vetrina, materiale promozionale da distribuire in occasione di eventi, convegni, seminari, workshop, l'organizzazione di eventi, workshop e seminari), al fine di ottenere maggiore visibilità e credibilità presso i potenziali committenti. Si è fatto in modo che le imprese collaborassero tra di loro e si presentassero al mercato come unico punto di riferimento per la fornitura di particolari materiali e prodotti, per lavorazioni complesse ed accurate, per la produzione di macchinari o parte di essi da costruire su misura.

Il progetto ha coinvolto 20 imprese ed ha avuto un costo di 244.851 euro.

Scheda 2 – Il progetto ReSet

Il progetto ReSet (Rete di Servizi per il Trasferimento d'impresa) aveva come obiettivo la promozione e l'avviamento di una rete di servizi governata localmente a sostegno del trasferimento d'azienda, attraverso:

- un censimento delle aziende a rischio di chiusura e creazione di un "borsino delle opportunità" (con un obiettivo di 500 imprese);

- qualificazione e aggiornamento di funzionari delle parti sociali e costituzione di equipe territoriali in qualità di “nodi della rete”;
- predisposizione di un modello di analisi per realizzare check up aziendali in grado di fare emergere punti di forza e di debolezza;
- azioni di sostegno e *counseling* a imprenditori senior e junior;
- percorsi di formazione per i giovani imprenditori.

Al momento di stilare il presente Rapporto di Monitoraggio non era stata ancora rilasciata la relazione finale, per cui è noto solo il numero di imprese desumibile dallo stato di avanzamento lavori. E' stato implementato il borsino mediante attivazione di un apposito sito internet che attualmente censisce 85 posizioni. Sono stati avviati 17 processi di accompagnamento al trasferimento, altri 3-4 sono previsti entro il termine di conclusione del progetto. Il costo previsto era pari a 319.374 euro.

Scheda 3 – Il progetto Cartier

Il progetto Cartier (Condurre l'Artigianato Regionale verso la Tecnologia, l'Innovazione e la Ricerca)) aveva come obiettivi la diffusione dell'innovazione tecnologica di prodotto e di processo tra le imprese artigiane lombarde, supportando l'avvio e la gestione di progetti di innovazione; si proponeva inoltre di diffondere l'adozione delle nuove tecnologie legate ai materiali avanzati.

Il progetto ha offerto alle imprese l'assistenza alla pianificazione delle strategie aziendali in materia di innovazione e una consulenza di circa 10 giornate volta a valutare la fattibilità dell'idea progettuale, supportandone eventualmente le fasi di avvio e di attuazione. Le imprese sono state inoltre supportate nell'individuazione delle agevolazioni finanziarie.

Il lavoro è stato svolto mettendo a disposizione di ciascuna impresa un Temporary Innovation & T.T. manager, un metodo che si è già rivelato vincente in altri contesti (si pensi al progetto Spring per l'internazionalizzazione).

È stato inoltre sviluppato un prezioso lavoro di *foresight* tecnologico, ossia di quel processo di analisi dei trend scientifico-tecnologici, industriali, economici e sociali, volto a identificare quelle tecnologie che abbiano un'elevata possibilità di generare benefici economici a livello regionale.

Il progetto ha coinvolto 40 imprese dei settori tessile e meccanico con una spesa pari a 400.000 euro.

Scheda 4 – Il progetto Die Casting Survey

Il progetto Die Casting Survey (Osservatorio internazionale sulla tecnologia della pressocolata)) si proponeva la realizzazione di un Osservatorio sulla tecnologia della Pressocolata che mettesse a disposizione delle imprese le conoscenze relative a:

- analisi strategiche del posizionamento tecnologico e competitivo;
- analisi della conoscenza brevettuale;
- ricerche di nuovi mercati;
- ricerca di soluzioni per innovare il prodotto e/o il processo di fabbricazione;
- validazione di nuove soluzioni prima di averle realizzate (*conceptual design*).

È stato quindi creato un sito Internet che permette agli utenti di usufruire dei servizi sopra indicati.

Il progetto ha coinvolto 21 imprese che praticano la pressocolata, con una spesa prevista pari a 75.000 euro.

Scheda 5 – Il progetto NanoTex

Il progetto NanoTex (Trattamenti superficiali nanotecnologici su prodotti tessili: studio di ricerca e fattibilità) ha permesso lo svolgimento di un'attività di ricerca e sviluppo per realizzare e verificare l'efficacia di finissaggi alternativi mediante trattamenti nanotecnologici di deposizione al plasma freddo su campioni dei principali tessuti e filati, sia naturali che sintetici.

Sono state coinvolte un ristretto numero di aziende artigiane tessili della provincia di Bergamo direttamente nella sperimentazione sui prodotti di queste tecnologie, fornendo campioni "industriali" di tessuto e verificando la bontà dei campioni trattati. Il progetto ha permesso ad alcune imprese artigiane del settore tessile di avvicinarsi alla ricerca scientifica e di sperimentare l'applicazione dei diversi processi al plasma, che si è dimostrata valida per la realizzazione di finissaggi alternativi a quelli tradizionali.

Il progetto avrebbe dovuto coinvolgere, nelle previsioni, 15 imprese tessili, con una spesa prevista pari a 185.000 euro.

Scheda 6 – Il progetto BenchArt

Il progetto BenchArt (Sistema di *benchmarking* per l'eccellenza delle imprese artigiane lombarde: dalla banca dati alla comunità) mira a un duplice obiettivo:

- realizzare un sistema a supporto della creazione e trasferimento della conoscenza nelle imprese artigiane, tramite tecniche di *benchmarking*,
- favorire lo scambio di esperienze, la diffusione di buone prassi, l'individuazione di imprese eccellenti;

Il progetto prevede l'uso di tre strumenti:

- la Banca Dati: per mettere a disposizione di ciascun imprenditore un Report aziendale di sintesi che fornisca una fotografia dettagliata ed il posizionamento della sua impresa rispetto alla Banca Dati di riferimento; alla Regione e alle Associazioni, la Banca Dati permetterà di ottenere report che descrivano il posizionamento delle imprese lombarde rispetto alla banca dati nazionale. A settembre 2007 sono stati imputati 887 questionari;
- la Comunità di imprese eccellenti: come contesto di apprendimento, comunicazione e diffusione di conoscenze manageriali;
- il Repertorio delle imprese eccellenti: quale raccolta di buone prassi, per favorire la diffusione della cultura manageriale e dare visibilità alle imprese che si sono distinte per le *performance* ottenute e l'attenzione posta alla qualità del lavoro.

Il progetto non è ancora concluso: è comunque presumibile ritenere plausibile il raggiungimento dell'obiettivo finale di coinvolgere 1.000 imprese nella banca dati, a settembre 2007 risultano coinvolte 56 imprese nel percorso di eccellenza (premi e repertorio). La spesa complessiva preventivata è pari a 714.000 euro.

1.8. In sintesi

Con questa prima parte del Rapporto si è presentata una panoramica degli interventi in favore dell'artigianato che si accompagnano, all'interno dall'Asse 5 dell'Accordo di Programma tra Regione Lombardia e Sistema Camerale, ai tradizionali bandi territoriali e di filiera già analizzati nei precedenti Rapporti di monitoraggio.

L'analisi di questi interventi ha permesso di cogliere un obiettivo di fondo, nei confronti dell'impresa artigiana: quello di accompagnarla in un percorso di crescita al fine di farle assumere comportamenti innovativi per la gran parte del comparto, più imprenditoriali e più adatti a competere nel nuovo contesto internazionale.

Gli oltre 15 milioni di euro dedicati, per il 2006 e il 2007, agli interventi in favore dell'impresa artigiana hanno utilizzato più strumenti. Alcuni in grado di generare un forte effetto moltiplicatore e di impattare, nel tempo, su un ampio numero di imprese, altri dalla portata decisamente più limitata; alcuni maggiormente in grado di produrre "beni pubblici" a disposizione dell'intero comparto artigiano, altri che rischiano di non andare oltre il beneficio di un determinato numero di imprese, senza un vantaggio significativo per l'economia regionale.

In parte, questo problema è allentato dal ripetersi nel tempo, a intervalli regolari, di determinate misure; anche lo strumento del contributo diretto per uno

scopo, se diventa uno strumento regolarmente ripetuto a cui le imprese possono fare riferimento con certezza, può aiutare a migliorare l'impatto dell'intervento stesso. Diversamente, un contributo diretto all'impresa su una tematica ogni volta diversa, finisce con l'avvantaggiare poche imprese rendendo più difficoltosa la creazione di "beni pubblici".

A volte sono gli strumenti ad alto effetto moltiplicatore – come nel caso del progetto Riequilibrio Finanziario – che offrendo, stabilmente nel tempo, un servizio ad un ampio numero di imprese riescono a produrre un bene pubblico.

Altre volte ancora, la sperimentazione di nuovi percorsi si trasforma da vantaggio per pochi a "bene pubblico" se il risultato di quella sperimentazione – e il vantaggio o l'insuccesso per le imprese partecipanti – viene comunicato alle imprese con sufficiente capillarità; in questi casi la tentazione, da superare, è quella di comunicare che si è fatta la sperimentazione dimenticando di porre l'accento sul beneficio per l'impresa, al fine di creare effetti imitativi. Una buona documentazione e comunicazione alle imprese dei benefici ottenuti dagli artigiani partecipanti ad Artigiana, ad esempio, costituirebbe un'informazione preziosa per l'artigiano che deve investire tempo e risorse e faciliterebbe il reperimento delle imprese nelle prossime edizioni.

È opportuno, dunque, che il *policy maker* regionale continui ad approfondire la riflessione, avviata con il monitoraggio dei bandi territoriali, sulle modalità più opportune per incrementare, con i propri interventi, il vantaggio per il sistema delle imprese, andando oltre il beneficio per la singola impresa.

Capitolo 2

La valutazione partecipativa: i soggetti attuatori ed il loro portafoglio progetti⁵

La seconda parte del Rapporto è dedicata ad un approfondimento del percorso di valutazione partecipativa attivato congiuntamente ai soggetti attuatori dei progetti presentati nei diversi bandi territoriali e di filiera dal 2003 ad oggi.

Con un sottoinsieme qualificato di attuatori – sui 75 soggetti sono stati selezionati quelli che avevano gestito il più elevato numero di progetti della Convenzione nel corso degli anni – si è aperta una discussione strutturata a partire dalle riflessioni derivanti dall’analisi della banca dati progetti avviati, letta però a partire non dai progetti, ma dai soggetti attuatori.

Per ogni soggetto identificato sono state analizzate le caratteristiche principali di ciascun progetto apprezzando le relazioni esistenti tra le differenti idee progettuali alla ricerca di un eventuale “disegno” strategico.

A valle di questa analisi, condotta dall’equipe di ricerca, è stato identificato un *panel* di soggetti attuatori, con alcune attenzioni:

- soggetti che avessero una visione complessiva, come i funzionari delle Associazioni Regionali;
- soggetti che avessero attuato un elevato numero (da 5 a 9) di progetti;
- soggetti che avessero attuato anche un numero inferiore di progetti ma comunque già consistente (da 3 a 4) per potere sviluppare dei ragionamenti sulla propria esperienza.

Utilizzando lo strumento delle interviste dirette sono stati identificati e discussi alcuni temi ritenuti qualificanti nella storia delle “buone prassi” della Convenzione: l’esperienza accumulata con la progettazione ripetuta; l’apprendimento maturato con la realizzazione dei progetti; il grado di coerenza interna tra differenti progetti e l’esistenza (o meno) di un disegno strategico complessivo nella sequenza dei progetti; l’opportunità e il grado di maturazione percepito di una eventuale “comunità di pratica” tra i soggetti attuatori. Il

⁵ Gli interlocutori intervistati sono i seguenti:

Laura Corti, Euro Info Centre di Milano — Adriano Bosio, Amanda Paroli, Marianna Valtulini, Tatiana Pusceddu, Unione Provinciale Artigiani di Brescia — Roberta Gagliardi, Confartigianato Lombardia — Giacomo Mazzarino, Camera di Commercio di Varese — Giuseppe Megliola, Federazione Artigiani Lombardia — Marina Redondi, Associazione Artigiani di Bergamo — Paolo Sacchi, Promos di Milano — Giuseppe Viva-ce, CNA Lombardia; a tutti va il nostro sentito ringraziamento per la disponibilità accordataci.

prossimo paragrafo (§ 2.1) riporta i risultati della lettura preliminare della banca dati, che ha permesso di ricostruire il portafoglio progetti per ciascun soggetto attuatore. Nei successivi paragrafi (§§ 2.2, 2.3, 2.4 e 2.5) si affrontano in sequenza le singole tematiche discusse con i soggetti attuatori.

2.1. Il portafoglio progetti degli attuatori

L'analisi dei progetti è stata compiuta sulla base delle informazioni estratte dalla banca dati GEFIN aggiornata al 30 giugno 2007; si è tenuto conto dei soli 172 progetti avviati nell'ambito dei bandi emessi tra il 2003 e l'autunno del 2006, per un totale di sette bandi (cinque della Convenzione 2003-2005 e due dell'edizione 2006-2010); di questi 78 progetti risultavano conclusi alla data dell'estrazione⁶.

I progetti sono stati riordinati secondo il soggetto che li ha attuati, ricostruendo in questo modo il portafoglio progetti di ciascun attuatore. La tabella successiva (cfr. Tabella 2.1) ne sintetizza i risultati principali.

I soggetti attuatori sono stati in tutto 75, con una media di 2,3 progetti a soggetto attuatore; al di là del dato medio emerge chiaramente la compresenza di due tipologie ben differenziate di attuatori: quelli *storici* (o consolidati, o abituali) e gli *attuatori occasionali*. Mentre i primi hanno presentato e attuato progetti in più bandi, e in alcuni casi addirittura più progetti all'interno dello stesso bando; i secondi hanno invece attuato un solo progetto o al massimo due nell'intero arco del quadriennio considerato. Questa seconda categoria rappresenta il 73,3% dei soggetti attuatori, un'ampia maggioranza; solamente i soggetti che hanno attuato un solo progetto sono il 57,3% del totale.

Tabella 2.1 – Distribuzione degli attuatori secondo il numero di progetti attuati (%)

Numero di progetti	Numero di attuatori per numero di progetti	Cumulata attuatori	Cumulata %	Totale dei progetti	Cumulata progetti	Cumulata %
9	1	1	1,3	9	9	5,2
8	2	3	4,0	16	25	14,5
7	2	5	6,7	14	39	22,7
6	4	9	12,0	24	63	36,6
5	1	10	13,3	5	68	39,5
4	6	16	21,3	24	92	53,5
3	4	20	26,7	12	104	60,5
2	13	33	44,0	26	130	75,6
1	42	75	100,0	42	172	100,0
Totale	75			172	-	

Il dato è comunque significativo perché segnala due elementi importanti. Il *primo* è che la Convenzione è “aperta a tutti”, non ci sono cioè significative barriere all'ingresso anche per soggetti attuatori che presentino proposte progettuali

⁶L'analisi per progetti è contenuta nel precedente Rapporto di monitoraggio (cod. IReR 2006B012).

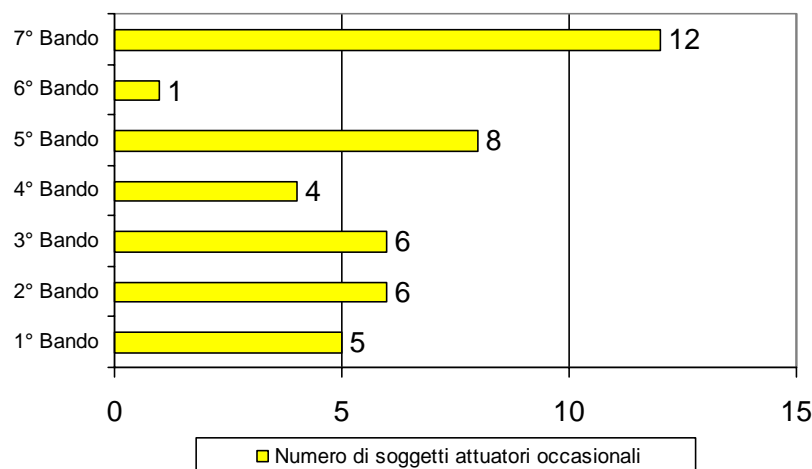
occasionalmente. Esiste pertanto un *turn-over* significativo che consente comunque di proporre un proprio progetto. Il *secondo* è che esiste però un sottoinsieme significativo – circa un quarto degli attuatori – presente sistematicamente ed in grado di percorrere una propria curva di apprendimento presentando progetti qualitativamente sempre in grado di passare la soglia di selettività fisiologica della Convenzione.

Poco più di un soggetto su quattro (26,7%) può essere considerato *attuatore storico*. Questi ultimi, proprio in forza della loro presenza costante, hanno realizzato il 60,5% dei progetti avviati dalle due Convenzioni.

Mediamente, ad ogni bando, un quarto dei progetti è seguito da un soggetto attuatore che non ha sviluppato altri progetti né nei bandi precedenti, né in quelli successivi. Il numero di questi soggetti tende a crescere nel tempo, con le sole eccezioni del quarto bando e del sesto bando (bando fiere della Convenzione 2006–2010), nei quali il numero di questi soggetti si riduce.

Questi dati testimoniano, probabilmente, fenomeni diversi. Il *primo* è quello di una maggiore visibilità e di un accresciuto interesse della Convenzione per gli operatori che sempre più numerosi si affacciano a questo strumento; a questo trend non è certamente estranea la valutazione positiva ricavata e segnalata dalle imprese artigiane che hanno partecipato ai progetti e che è stata oggetto di specifica analisi in un precedente Rapporto di monitoraggio. Questo successo potrà eventualmente accrescere ulteriormente il numero di soggetti attuatori ma non pare che ciò possa generare preoccupazioni almeno nel medio periodo. Il *secondo* fenomeno è quello di uno sforzo di apprendimento e miglioramento della qualità progettuale che porta i soggetti respinti ai primi bandi a ripresentare progetti e ad ottenere maggiore successo nei bandi successivi segnalando in ciò un elemento di forte positività della politica che risulta in grado di generare curve di apprendimento efficaci.

Figura 2.1 – Soggetti attuatori che hanno attuato un solo progetto nei sette bandi



Focalizzando l'attenzione sui soggetti attuatori storici – che hanno attuato almeno cinque progetti – una decina in tutto, si osserva innanzitutto la loro scarsa partecipazione in occasione del primo bando del 2003: solo 4 soggetti hanno attuato cinque progetti del primo bando. In secondo luogo risalta la concentrazione delle tipologie di attori: in quattro casi si tratta di Camere di Commercio o enti del mondo camerale e in tre casi di centri servizi; vi sono poi due enti fieristici ed una società di servizi del mondo associativo (cfr. Tabella 2.2). Interessanti appaiono anche le differenti tipologie comportamentali: si distinguono infatti i soggetti a presenza diffusa su tutti, o quasi tutti, i bandi, come il CLAC, la Camera di Commercio di Cremona e l'Ente Mostra Monza e Brianza, dai soggetti – Premax, Consorzio Calco e Lario Fiere – che hanno concentrato tutti i loro progetti su uno o due bandi; soggetti, come Promos, che si presentano a bandi alterni ma con più progetti ogni volta, e altri soggetti – Centro Estero, Promovarese e UPA Servizi – la cui partecipazione è stata abbastanza frequente ma meno assidua e, talvolta, contraddistinta dall'attuazione di più progetti all'interno dello stesso bando.

Tabella 2.2 – Distribuzione degli attuatori con almeno 5 progetti secondo la partecipazione ai bandi

Numero di progetti	I bando	II bando	III bando	IV bando	V bando	VI bando	VII bando
Promos (MI)	2		1		3		3
Premax (LC)					1	7	
Centro Estero		2	1	3	2		
Clac (CO)		1	2	1	1	1	1
Promovarese (VA)	1	1			1	3	1
CCIAA Cremona		1	1	1	1	1	1
Consorzio Calco (BS)						6	
Ente Mostra Monza e Brianza	1	1		1	1	1	1
UPA Servizi (BS)	1		2	1	1	1	
Lario Fiere (CO)		2	3				
Totale	5	8	10	7	11	20	7

Tabella 2.3 – Distribuzione degli attuatori con almeno 5 progetti secondo le aree di intervento

Numero di progetti	Artigianato artistico	Accesso al credito	Promozione mercati nazionali	Promozione mercati esteri	Qualità e certificazione	Sviluppo sostenibile	Tecnologia e innovazione	Altro
Promos (MI)	1		1	5	1			1
Premax (LC)				8				
Centro Estero			1	6	1			
Clac (CO)			5	1		1	1	
Promovarese (VA)	1		5	2				
CCIAA Cremona	1		1	2	1		1	
Consorzio Calco (BS)			2	4				
Ente Mostra Monza e Brianza	2		3	1				
UPA Servizi (BS)		1		1	1	1	2	
Lario Fiere (CO)	1		1			1	2	
Totale	6	1	19	30	4	3	6	1

Le aree di intervento hanno riguardato principalmente la promozione commerciale sui mercati esteri e nazionali e quasi tutti i soggetti hanno insistito molto, o affrontano comunque con almeno un progetto questo tema (cfr. Tabella 2.3). D'altra parte, l'ampliamento del portafoglio clienti costituisce anche il tema su cui è più facile coinvolgere le imprese. Le altre aree di intervento, che spesso comportano un investimento dal ritorno meno visibile e a più lungo termine, e risultano quindi meno appetibili dalle imprese, hanno visto l'attuazione di un minore numero di progetti: emerge comunque una preferenza per l'artigianato artistico e l'innovazione tecnologica.

Questo dato non implica peraltro che i progetti rispondano a un disegno strategico perseguito nel tempo attraverso i diversi bandi: nella maggioranza dei casi, come dimostreranno anche le interviste realizzate coi soggetti attuatori, i progetti risultano abbastanza slegati gli uni dagli altri. Una strategia più precisa si è osservata solo nel caso di alcuni progetti presentati dalla Camera di Commercio di Cremona in favore della liuteria, progetti che, in sequenza, sono andati a toccare aspetti diversi e complementari della medesima filiera: prima la qualità, poi l'immagine, quindi la commercializzazione.

L'unico soggetto attuatore che si è interessato poco alla promozione commerciale, pur in presenza di un portafoglio di interventi abbastanza ampio per aree di intervento, è l'UPA Servizi di Brescia.

La concentrazione dei progetti sulle aree di intervento delle promozione commerciale in Italia e all'estero è frequentemente connessa, da una parte, alle *mission* dei soggetti attuatori e, dall'altra alla maggiore facilità, come già richiamato, di coinvolgere le imprese su queste tematiche.

Un ultimo dato significativo riguarda i progetti conclusi: gli attuatori storici hanno portato a compimento il 61,8% dei progetti attuati, quelli occasionali solamente il 50%.

2.2. Coerenza tra i progetti

L'analisi dei portafogli progetti dei soggetti attuatori storici ha evidenziato come non sia possibile ricostruire *ex post* un disegno complessivo dietro l'insieme dei progetti attuati. In teoria questo fatto potrebbe essere l'esito del processo di selezione dei progetti da parte di Regione Lombardia e Unioncamere: a fronte di più progetti presentati dallo stesso attuatore, rispondenti magari a un disegno strategico complessivo, i valutatori hanno semplicemente selezionato i migliori che a quel punto risultano tra loro slegati. In realtà, neanche un rapido esame dei progetti presentati permette di delineare una linea strategica evidente e i soggetti intervistati hanno tutti concordato su questo risultato.

Si è quindi ripercorso, con ciascuno degli attuatori intervistati, il processo di ideazione e progettazione di un intervento.

Una prima distinzione sembra appropriata tra “progetti nuovi” e “progetti prosecuzione”: mentre i primi nascono dal processo di ideazione e progettazione di cui si discute più avanti, i secondi rispondono alla necessità di proseguire con un progetto che, una volta realizzato, si ritiene che abbia dato dei buoni risultati. È il caso di quei progetti nati per sperimentare delle soluzioni a determinati problemi che, avendo avuto successo, si vuole ripetere su più larga scala o rivolgendosi ad imprese di altri settori, o di progetti che, nati per altre tipologie di imprese, li si è poi ripetuti sul settore artigiano:

“Fino ad oggi i progetti sono nati in modo indipendente uno dall'altro, sono stati sviluppati singolarmente, a partire da idee che ci sembravano interessanti per il comparto artigiano. Con il progetto XX abbiamo declinato sull'artigianato lombardo un'attività sull'innovazione che avevamo in precedenza attuato per le medie imprese lombarde.” (soggetto 2).

È anche il caso di quei progetti che procedono per stadi al fine di sperimentare e verificare insieme alle imprese la bontà della soluzione adottata e che, avendo ottenuto risultati positivi nei primi stadi di avanzamento, desiderano proseguire. Nei percorsi di internazionalizzazione è abbastanza frequente che le imprese coinvolte abbiano compiuto tappe successive di apprendimento e di investimento e chiedano un ulteriore supporto per proseguire; o che, avendo partecipato ad uno o più eventi fieristici, le imprese chiedano ulteriore aiuto per ripetere l'esperienza.

I “progetti prosecuzione” costituiscono la quasi totalità dei casi in cui si possa intravedere un disegno preciso e coerente tra i progetti attuati. Ciò non è naturalmente sufficiente a renderli meritevoli di ulteriori finanziamenti: a volte sarebbe più opportuno che le imprese, avendo verificato la bontà di determinati investimenti proseguano da sole senza ulteriori supporti pubblici o paghino loro stesse l'intervento di supporto del soggetto attuatore.

Nel caso dei “progetti nuovi”, un'ulteriore distinzione può essere compiuta relativamente ai soggetti attuatori, differenziando i soggetti con *mission* più specifiche – ad esempio, Promos, Centro Estero, i Centri Servizi, ecc. – da quelli più “generalisti” – quali le Associazioni o le Camere di Commercio.

I primi, proponendosi come soggetti specializzati su attività specifiche e che dispongono delle necessarie competenze, relazioni e *know-how* – per esempio l'internazionalizzazione – sono spesso coinvolti dai soggetti “generalisti” affinché diano attuazione ai progetti per i quali ritengono di avere già ottenuto l'interesse e l'appoggio delle imprese.

“Ci è stato spesso chiesto di essere esecutori dei progetti di internazionalizzazione, nei quali abbiamo sempre dovuto metterci del nostro, inserendo attività non previste o aggiustando il progetto secondo necessità.” (soggetto 1).

Altre volte sono gli stessi soggetti specializzati a ritenere di aver rilevato un bisogno da parte delle imprese e chiedono un appoggio al mondo associativo per proporre il progetto alle aziende ed individuare quelle disposte a partecipare.

“Oltre a fare in modo che il progetto coinvolga aziende della stessa filiera o settore, per colpirne il maggiore numero possibile, cerchiamo regolarmente di fare riferimento alle Associazioni e al mondo consortile per individuare le imprese.” (soggetto 1).

Poiché questi soggetti intervengono almeno in parte, quasi su richiesta di altri operatori, pur partecipando significativamente alla fase di progettazione, difficilmente possono organizzare un percorso coerente e con una prospettiva strategica articolata su più progetti. Nei progetti da loro ideati, tuttavia, cercano di seguire un percorso, in parte obbligato dalla necessità di adattarsi alle imprese artigiane e di fare compiere loro piccoli passi alla volta.

“Nei progetti che abbiamo presentato e che continuiamo a presentare, noi cerchiamo, attraverso le varie annualità, di fornire alle aziende coinvolte della strumentazione di base per l'internazionalizzazione che poi a loro resta; per esempio, se si tratta di un percorso di internazionalizzazione attraverso la partecipazione a fiere, è importante che queste aziende siano dotate di cataloghi, di un sito web e di altri strumenti; sono strumenti che le imprese non hanno e che noi cerchiamo di fornire loro, lungo il percorso, insieme ad altri strumenti di tipo più formativo. A questo scopo cerchiamo sempre di organizzare i nostri progetti su tre annualità. In altri casi abbiamo cominciato a rivolgere un progetto alla leadership delle associazioni, per sensibilizzarli sul tema dell'internazionalizzazione; compiuto questo passo è stato poi più facile coinvolgerli nei progetti e chiedere il loro appoggio.” (soggetto 1).

L'ideazione del progetto nasce sempre meno da un'idea preconcepita del soggetto attuatore, che ritiene di avere una visione sufficientemente strategica e di dovere indirizzare le imprese in una determinata direzione – con le conseguenti difficoltà ad ottenere il consenso ed il coinvolgimento delle imprese – e sempre più si cerca di cogliere ed interpretare il bisogno e la domanda delle imprese, in modo da essere ragionevolmente tranquilli di potere trovare successivamente le imprese partecipanti.

“Noi raccogliamo i bisogni da parte delle imprese, proponiamo una risposta progettuale e poi cerchiamo di coinvolgere le imprese. Ora facciamo in modo che il dirigente di categoria sposi l'idea progettuale e la trasferisca agli altri membri della categoria, in modo che ci sia una condivisione politica del progetto e,

soprattutto, di evitare di avere frainteso il problema o di avere risposto in modo non corretto. Il problema è sapere trasformare un bisogno individuale (manifestato spesso dal capo categoria) in un bisogno collettivo e condiviso da una pluralità di imprese.” (soggetto 4).

Ogni attore ha poi sviluppato negli anni le proprie tecniche di coinvolgimento delle imprese basate sulla rilevazione dei bisogni, come si vedrà nel paragrafo successivo (cfr. § 2.3), anche se la soddisfazione sui risultati raggiunti non è ancora completa e si vorrebbero apprendere nuove metodologie (cfr. § 2.4).

Si tratta di un cambiamento importante avvenuto negli anni, facilitato dalla assidua partecipazione ai bandi, che permette di realizzare progetti più interessanti per le imprese e da loro condivisi, un cambiamento sollecitato e in parte indotto anche dal percorso avviato con i Rapporti di monitoraggio che hanno posto a più riprese la questione e dalla maggiore pressione dei *policy maker* sui soggetti attuatori con la richiesta di coinvolgere un maggiore numero di imprese.

Una volta percepiti i bisogni e le domande espresse dalle imprese, il soggetto attuatore risponde con l'ideazione di un progetto che, pur non assecondando in modo puntuale le richieste di uno specifico imprenditore, dovrebbe risultare di interesse per un numero sufficientemente ampio di aziende di quel settore o di quel territorio. Se necessario, si osserva quanto è già stato realizzato in altre province o per altri settori con i progetti della Convenzione e da lì si prende spunto per trovare la soluzione alle domande degli artigiani. Si attiva così un ulteriore elemento positivo della *policy*, derivante dalla diffusione di pratiche virtuose di imitazione verso l'alto: i progetti migliori sono così in grado di “fare scuola”.

È peraltro scontato che un soggetto “generalista” – come un'Associazione o una Camera di Commercio – si confronti coi bisogni di imprese artigiane appartenenti a settori e territori differenti, e debba pertanto fare fronte ad una molteplicità di esigenze cui dare risposta operando una naturale ed inevitabile selezione, accontentando prima una categoria e poi un'altra: difficilmente l'insieme dei loro progetti può dunque rispondere ad un disegno strategico unitario. Anzi, in alcuni casi, sfruttando i rapporti di rete tipici di queste organizzazioni, si cerca di ampliare ulteriormente il portafoglio progetti partecipando, come sostenitori, ai progetti di altre province, in modo da potere offrire ulteriori possibilità alle imprese di quante più categorie possibili.

“È impossibile per un associazione territoriale affrontare più di uno o due progetti e supportare più di una categoria alla volta; perciò ci siamo organizzati in modo da sostenere i progetti di altre associazioni territoriali nostri partner, così che possiamo offrire una pluralità di progetti per rispondere ai diversi problemi di tutte le categorie.” (soggetto 4).

La Camera di Commercio di Cremona, che ha compiuto un interessante percorso con i progetti in favore della liuteria, preoccupandosi prima della creazione di un marchio, poi di affermarlo sui mercati, e successivamente di pensare a momenti di commercializzazione all'estero, ha dovuto, in altri progetti, dedicare energie alle iniziative per il settore agricolo.

2.3. Apprendimento

Un secondo aspetto approfondito con i soggetti attuatori intervistati ha riguardato l'apprendimento e l'esperienza che essi ritengono di avere accumulato negli anni, realizzando i progetti della Convenzione.

L'obiettivo di questo approfondimento era capire se i soggetti attuatori che disponevano di un portafoglio ampio di progetti avessero migliorato la propria capacità progettuale e, soprattutto, quella di realizzare i progetti stessi. In presenza di risposte positive si ha una valutazione indiretta degli impatti prodotti dalla Convenzione, sia pure su dei soggetti intermedi e non sulle singole imprese.

Inoltre, se l'esperienza ha permesso di accumulare un *know-how*, questo ultimo, oltre ad offrire una garanzia nei confronti del *policy maker* che affida all'attuatore la realizzazione di un ulteriore progetto, questo *know-how* potrebbe divenire oggetto di scambio ed accumulazione all'interno di *learning community* degli attuatori, facendo così progredire il percorso di apprendimento dell'intera Convenzione e migliorando l'impatto complessivo dei progetti.

I soggetti intervistati ritengono tutti di fare oggi meglio di quanto operasse con i primi bandi. Tuttavia non hanno saputo sempre esplicitare, in prima battuta, gli aspetti sui quali oggi farebbero meglio di ieri, ed è stato necessario avviare un'attenta riflessione sui diversi aspetti possibili.

Il primo aspetto su cui molti intervistati hanno ritenuto di avere fatto un significativo passo in avanti grazie alla ripetuta partecipazione ai bandi della Convenzione è stata la capacità progettuale; da questo punto di vista la Convenzione è stata considerata una vera e propria palestra, con effetti positivi anche in altri contesti (per esempio i progetti europei).

“La Convenzione Artigianato è una grande occasione per fare palestra; quando sono arrivato qui i primi anni l'unica linea progettuale era quella della Convenzione; tutto il resto era gestito in una logica diversa da quella del progetto, a parte qualcosa in ambito europeo. La gestione delle attività promozionali con la schematicità e la strutturazione come quella che ti dà la Convenzione sui progetti interni non c'era.” (soggetto 3).

La modulistica è considerata un buono strumento per supportare una buona progettazione; andando oltre la modalità con cui viene compilata la modulistica – si è generalmente ammessa una tendenza ancora troppo forte, in fase di compilazione, a cercare di “vendere” il prodotto piuttosto che a focalizzarsi sul progetto – essa ha costretto a riflettere meglio in fase di progettazione, a prevedere quanto più possibile in anticipo. Questo strumento, sottovalutato all'inizio, alla luce delle esperienze maturate nei progetti, aiuta oggi a prevedere gli ostacoli ed evidenzia gli aspetti su cui riflettere con anticipo.

“C'è poi stato un salto di qualità quando sono stati introdotti i moduli, perché offrono una traccia molto precisa, hai a volte delle difficoltà perché in un certo riquadro scriveresti 3 pagine e in un altro tre righe, ma questa difficoltà ti costringe ad essere equilibrato, ti obbliga a porti determinate domande ad esempio sulle ricadute, sugli indicatori. Da quel punto di vista l'esperienza

maturata è quella di gestione di progetto in un contesto in cui la presentazione è complessivamente semplice, abbastanza informale e flessibile” (soggetto 3).

“Facciamo oggi una progettazione più specifica: la modulistica della Convenzione lascia spazio a dei progetti di massima, ci sono, in prima battuta modulistiche molto più complesse; c’è stata una crescita da parte nostra nel progettare gli interventi andando oltre gli item della modulistica: sappiamo già che vi sono problematiche che dovranno essere affrontate (ad esempio dobbiamo avere già individuato le imprese, trovato i partner specifici, avere indicazioni più precise sui budget, ecc.). La nostra progettazione è molto migliorata e va oltre l’attuale modulistica.” (soggetto 2).

In secondo luogo i soggetti attuatori intervistati hanno sottolineato i cambiamenti introdotti nella propria organizzazione in seguito alla ripetuta adesione ai bandi della Convenzione, cambiamenti divenuti ormai strutturali e diversi, a seconda del soggetto intervistato.

Il problema più sentito, a cui tutti i soggetti hanno cercato di dare risposta, e per i quali si sono organizzati diversamente, è quello del coinvolgimento delle imprese.

“Raccogliere le imprese è la più grande fatica di queste operazioni, è il problema primario, drammatico nel caso delle imprese artigiane. Noi che ne abbiamo coinvolte tante, anche con la firma del de minimis, abbiamo dovuto lavorare tantissimo. Abbiamo provato a fare incontri alla sera alle 20.30, grande successo se abbiamo in sala 10 artigiani; il problema è a monte, gli artigiani non partecipano a questi momenti, e c’è il grande problema di raggiungere gli imprenditori.” (soggetto 1).

Le risposte sono state molteplici. La prima è stata la costruzione di database di imprese, identificate con strumenti diversi (associati, partecipanti a precedenti progetti, censimento in seguito ad uno studio, ecc.), nei confronti dei quali esiste già un primo contatto e il soggetto attuatore si è ormai accreditato.

“Con le attività svolte nell’ambito della Convenzione ho potuto creare un database di 1.500 imprese, che censiscono una buona percentuale delle imprese attive di alcuni settori, imprese alle quali faccio riferimento anche ora per cercare le imprese da coinvolgere.” (soggetto 4).

Un’altra risposta è stata quella dell’ampliamento del numero delle persone dedicate alla realizzazione dei progetti della Convenzione, ampliamento talvolta avvenuto con il coinvolgimento di funzionari provenienti da altre funzioni e con una buona/migliore conoscenza dei bisogni delle imprese (per esempio, il responsabile delle categorie nelle associazioni imprenditoriali).

“L’ufficio progetti ha acquisito una persona in più, che viene dall’ufficio categorie, per cui abbiamo una segreteria, un consulente, io che faccio da coordinatore, e questa persona che, venendo dall’ufficio categorie, è conosciuta e accreditata, conosce molto bene i bisogni delle imprese; la sua presenza ha dato indubbiamente un nuovo slancio all’attività dell’ufficio.” (soggetto 4).

In altri casi si è imparato a lavorare in modo più efficace coinvolgendo gli altri uffici della propria organizzazione e sfruttando meglio le competenze e le conoscenze diffuse al suo interno.

“Due nostri progetti sono riusciti molto bene grazie al coinvolgimento di un responsabile di categoria che ha saputo trainare il presidente e di conseguenza gli altri artigiani; come Area Progetti abbiamo fatto tesoro di questa esperienza e cerchiamo adesso di lavorare in sinergia con l’Ufficio Categorie: loro che tastano gli artigiani e noi che partecipiamo poi alla riunione di presentazione del progetto per proporlo alle imprese.” (soggetto 5).

L’ultima modifica introdotta per rispondere alla necessità di coinvolgere le imprese ha riguardato l’introduzione di procedure standardizzate: avendo capito quali strumenti erano più adatti per contattare e convincere le imprese a partecipare, ad esempio, ogni progetto viene avviato con le stesse modalità ed iniziative di lancio.

“Abbiamo capito lavorando con la Convenzione, che la fase di comunicazione e coinvolgimento delle imprese è quella su cui bisogna investire moltissimo. Abbiamo capito ormai quale sia, a seconda del messaggio che vogliamo mandare alle imprese, lo strumento che dobbiamo utilizzare. C’è quindi la lettera, poi la telefonata, ecc. Con le imprese più fidelizzate si stanno pensando modalità differenti (l’sms, la segreteria telefonica, le news, ecc.).” (soggetto 3)

“Oggi abbiamo delineato innanzitutto la parte di promozione definendo delle procedure: come contattare, in che modo farlo, sollecitare o meno chi ha già partecipato ad altri progetti, ecc. La procedura, i passi da compiere, sono ormai standardizzati. Ad esempio, abbiamo capito che per coinvolgere le imprese dobbiamo fare prima un incontro con una certa risonanza all’esterno, preceduta da una conferenza stampa presieduta dal Presidente che presenta il progetto alla stampa e chi coinvolge; in secondo luogo si danno delle tempistiche per la raccolta delle informazioni e si creano dei servizi informativi; in terzo luogo si inviano degli inviti alle imprese a partecipare ad un convegno di lancio dell’iniziativa, nell’ambito del quale viene consegnata alle aziende anche una presentazione del progetto e una lettera di iscrizione da compilare nel caso volessero partecipare; la partecipazione al convegno viene inoltre stimolata dagli uffici periferici e dalle categorie.” (soggetto 5).

“Abbiamo corretto la comunicazione, il recruiting delle imprese, abbiamo intensificato il rapporto con le associazioni territoriali, abbiamo curato le pubblicazioni e fatto dei seminari di presentazione dei risultati, abbiamo imparato ad insistere di più sulle filiere, sui settori e sui giovani.” (soggetto 1).

Il terzo aspetto dell’apprendimento realizzato in questi anni, da più parti segnalato, riguarda la costruzione dei partenariati per la presentazione e la realizzazione dei progetti. Con l’idea di concentrare le risorse e promuovere progetti di più ampia portata, la Convenzione negli anni passati premiava i progetti presentati da partenariati rispetto a quelli presentati da soggetti singoli; questo fatto ha stimolato la ricerca di partner e scambi reciproci di partecipazione nei progetti, senza ottenere reali concentrazioni delle risorse in pochi progetti, generando anche alcuni problemi di gestione, dovendo il soggetto attuatore “trascinare” partner poco convinti e motivati.

Favoriti da un allentamento della pressione da parte della Convenzione su questo aspetto, e da una maggiore esperienza che permette loro di affrontare i

problemi in maggiore autonomia, i soggetti attuatori sono divenuti molto selettivi nella ricerca dei partner. Come criterio generale cercano oggi di muoversi autonomamente, limitando la collaborazione con altri soggetti solo ai casi in cui sono effettivamente necessarie le loro competenze specifiche e non sono semplicemente acquistabili sul mercato.

“Lavorare in tanti su un progetto è molto difficile: o si fa un progetto molto chiaro, con i ruoli e il budget dettagliatamente definiti, o dopo non si va da nessuna parte; mettere insieme solo le firme dei partner per presentare il progetto e fingere un ampio partenariato e convergenza non paga, nascono facilmente blocchi allo svolgimento delle attività, criticità e incomprensioni molto forti.” (soggetto 2).

“Sono importantissime le conoscenze tecniche dei partner per dare un apporto significativo alle imprese e la loro capacità di conoscere e interagire con le imprese artigiane. Certe volte le risposte date da questi soggetti sono più adatte alle medie e grandi imprese che a quelle artigiane.” (soggetto 4).

Proprio questo approccio “nuovo” sta stimolando i soggetti attuatori a non rivolgersi più ai tradizionali partner presenti sul proprio territorio, ma ad interagire anche con i soggetti di altre province che possiedono però gli *skills* cercati; sorgono quindi con maggiore frequenza partenariati interprovinciali.

“Siamo dovuti andare fuori provincia per trovare un partner con le competenze tecniche adatte per il nostro progetto e abbiamo fatto un’esperienza estremamente positiva. Abbiamo così imparato a rivolgerci a soggetti di altre province che possono dare un contributo e un valore aggiunto al progetto anche se le nostre imprese sono sul nostro territorio.” (soggetto 5).

Il quarto e ultimo aspetto dell’apprendimento è quello relativo all’analisi dei bisogni delle imprese, aspetto cui la Convenzione ha in qualche modo costretto i soggetti attuatori a dare molta attenzione. In questo ambito gli approcci seguiti dai soggetti intervistati sono stati di due tipi. Il *primo*, il più importante, è quello basato sulle relazioni dirette con un certo numero di imprese, più o meno ampio.

Queste relazioni possono sorgere dai rapporti con le imprese con cui istituzionalmente si è in contatto – per esempio le imprese associate ad un’Associazione, o i membri di un Consorzio, ecc. – oppure da precedenti partecipazioni delle imprese ad altri progetti promossi dallo stesso soggetto attuatore. Lo scambio frequente di informazioni tra soggetti attuatori ed imprese aiuta i primi a identificare i bisogni delle seconde. Questo approccio appare poco codificato, ma è forse il più efficace; richiede però, da parte del soggetto attuatore molta abilità nel fare sintesi di tutte le informazioni accolte, nell’interpretarle e nell’identificare le risposte adeguate.

Il *secondo* approccio vorrebbe essere più formalizzato, e consiste nella raccolta di informazioni scritte e dati che permettano di analizzare il fenomeno anche dal punto di vista statistico, per capire l’eventuale diffusione dei problemi segnalati dalle imprese e da affrontare con un progetto della Convenzione.

“Per il progetto che stiamo preparando, e che presenteremo col prossimo bando, mi sono studiato i dati, fotocopie dell’albo nazionale, dati statistici sugli extracomunitari che vi lavorano, ecc.; senza sapere quali tipi di imprese ne fanno

parte e quali sono i problemi della categoria, mi rifiuto di muovermi, non posso pensare di realizzare un centro servizi se non so quale sia il profilo dell'azienda media.” (soggetto 4).

2.4. La “learning community”

Come in tutti gli ambiti professionali l'esperienza condivisa può divenire elemento di accrescimento personale, costruzione di una competenza, selezione delle migliori pratiche, riduzione dei fallimenti sulla base della valutazione degli errori passati. Per i soggetti attuatori – ed in particolare per quelli non occasionali – monitorare e trascodificare i bisogni delle imprese, promuovere e proporre una progettualità efficace, implementare e gestire i progetti approvati, comunicare e diffondere i risultati ad altre imprese artigiane, sta diventando, o è già divenuto, un “mestiere”. Dalle testimonianze dirette degli interlocutori contattati è emerso che nuove professionalità stanno nascendo e si vanno consolidando; ecco allora che, abbastanza naturalmente, si pone all'attenzione della riflessione la nascita di una nuova “comunità di pratica” fatta dai funzionari delle associazioni e delle istituzioni e dal personale di altre organizzazioni che operano in questo mondo a stretto contatto con l'impresa artigiana.

Tale comunità di pratica è, in nuce, una *learning community*; cioè un contesto professionale che apprende nello svolgimento del proprio mestiere, che accumula conoscenze e competenze, che vaglia e seleziona modalità operative e tecniche gestionali, che comincia a lavorare anche in rete sui progetti congiunti.

A tutti questi soggetti professionalmente implicati nella progettazione/implementazione di progetti complessi è assolutamente chiaro che le conoscenze formalizzate e codificate cui fare riferimento sono ancora scarse, e che il proprio bagaglio professionale cresce nell’“imparar facendo” e nello scambio e nel confronto con altre persone che fanno il proprio stesso lavoro.

La comunità di pratica che diviene *learning community* acquista dunque una duplice valenza: quella di attivare uno scambio informativo e di aiutare processi di consolidamento delle competenze; quella di mettere a disposizione anche di altri soggetti – ad esempio gli attuatori occasionali – alcune di queste competenze su cui si è attivato un percorso di riflessione critico–sistematica tesa a codificarle, almeno in parte.

Detto diversamente, anche se in libreria è possibile trovare qualche “manuale del progettista”, a chi opera sul campo è chiaro che è più facile trovare risposta ai propri problemi e ai dubbi che nascono dall'operare confrontandosi con altri soggetti riconosciuti appartenenti alla medesima comunità di pratica, piuttosto che sfogliando le pagine del manuale.

Il primo approccio degli intervistati a questa prospettiva è stato certamente di forte interesse: in generale tutti ritengono di avere qualcosa da imparare dalle esperienze degli altri soggetti e dalle soluzioni da loro adottate.

Scavando un po' sul tema, alla ricerca degli elementi facilitanti una partenza operativa di tale comunità, è però emersa qualche perplessità.

Innanzitutto il tempo da dedicarvi: se in teoria un cammino che preveda un appuntamento ogni due o tre mesi è ritenuto accettabile, tutti gli intervistati hanno manifestato il timore di non riuscire a garantire la propria presenza nel momento in cui dovessero essere costretti a dare la precedenza ad altre attività giudicate più urgenti.

“Compatibilmente con gli impegni sono disponibile ed interessato, compatibilmente con gli impegni, però; e vedo che è un problema generale, è difficile trovare il tempo per investire in queste cose, peraltro utili e necessarie.” (soggetto 3)

In secondo luogo è emerso il timore che il momento di scambio delle esperienze si trasformi in momento di “passerella”, in cui il soggetto, più che raccontare i problemi e gli ostacoli incontrati e le soluzioni adottate, tenda a mettere in luce i propri meriti, con scarsi effetti di apprendimento per gli altri soggetti. Alcuni interlocutori si sono domandati se non sia uno strumento più efficace la raccolta di informazioni da parte di un soggetto esterno, tramite interviste dirette, e la sua successiva elaborazione e razionalizzazione, con la stesura di un *report* a disposizione dei partecipanti ed eventualmente degli altri soggetti attuatori interessati.

“Ritengo più fattibile un giro di chiacchierate e confronti a due, con il lavoro del soggetto intervistatore che raccoglie le informazioni, le elabora, le razionalizza e le comunica con un report, piuttosto che cercare di convocare tutti i soggetti intorno ad un tavolo.” (soggetto 3).

Ovviamente, così facendo si perderebbe una dimensione decisiva e unica che è proprio quella della *community*, della possibilità che dalla rete di contatti personali nascano ulteriori idee, progetti, prospettive innovative, azioni congiunte, ecc.

Inoltre, è richiesto il coordinamento di queste riunioni da parte di un soggetto terzo, diverso dagli attuatori e dai *policy maker*, che sappia provocare la discussione e lo scambio di informazioni e offrire una sintesi dei risultati ottenuti.

Infine, con tutti i soggetti intervistati si è provato a fare una lista dei possibili argomenti di discussione. Da parte degli attuatori è emerso come prioritario un unico tema, relativo alla problematica che più mette in imbarazzo gli attuatori nella realizzazione dei progetti: l'analisi e il monitoraggio dei bisogni delle imprese e gli strumenti adottati per coinvolgerle.

“Servirebbe discutere le modalità puramente operative di promozione, reclutamento delle aziende e gestione del progetto, nonché la forma più efficace di diffusione dei risultati; sarebbe interessante capire come diffondere la ‘cultura del progetto’ tra le imprese.” (soggetto 5).

Qualcuno ha espresso anche interesse per un approfondimento relativo alle tecniche e metodologie di progettazione, facendo ricorso, come strumento, non tanto allo scambio di esperienze tra soggetti attuatori, quanto a momenti di formazione “tradizionale”, già codificata.

Si comprende così come il tema sia “caldo” ma ancora non completamente maturo; come occorra probabilmente qualche incentivo che consenta di fare massa

critica ed avviare un processo che può divenire facilmente virtuoso. Non è dunque fuori luogo ipotizzare che uno dei progetti strategici della Convenzione potrebbe essere proprio un percorso formativo mirato per i soggetti attuatori.

2.5. Il bollino “attuatore esperto”

Gli attuatori intervistati sono stati infine provocati in relazione alla possibilità di vedere riconosciuto il proprio *curriculum* di successi passati. Se il percorso logico svolto ha portato alla ricostruzione di un portafoglio progetti individuale (del singolo attuatore), se i progetti completati possono essere valutati rispetto al raggiungimento degli obiettivi prospettati e a più vaste ricadute sul comparto artigiano, è facile concepire l'idea che tale accumulazione di progetti portati a buon fine possa generare una valutazione, un accreditamento, un punteggio per il singolo attuatore. Punteggi più alti potrebbero essere, nell'ottica del *policy maker*, aspettativa, garanzia, segnale di successo di un nuovo progetto proposto per il finanziamento e, quindi, condizione preferenziale (premierità) nell'aggiudicazione dello stesso. Si è provato a chiamare suggestivamente questo differenziale di competenza sulla base delle esperienze di successo passate “il bollino blu dell'attuatore esperto”.

L'esperienza accumulata con lo svolgimento dei precedenti progetti dovrebbe assicurare ex-ante:

- una più attenta progettazione, in grado di prevenire problemi ed ostacoli nell'attuazione del progetto;
- una maggiore capacità di coinvolgere le imprese, sulla base di un più serio monitoraggio dei loro bisogni;
- l'utilizzo di strumenti (database, procedure consolidate, ecc.) in grado di assicurare maggiore efficacia degli interventi;
- una più alta probabilità di portare a termine quanto promesso nel progetto.

Si potrebbe dunque giustificare l'assegnazione di una qualche premierità in fase di selezione dei progetti.

Il tema in discussione è apparso, durante le interviste, estremamente delicato e le risposte ottenute testimoniano il (ragionevole) timore di apparire scorretti chiedendo un vantaggio per se stessi a scapito di altri soggetti (attuatori occasionali), creando, per questa via, nuove barriere all'entrata.

Gli attuatori coinvolti nella riflessione riconoscono il valore positivo dell'esperienza, soprattutto in termini di capacità di coinvolgere le imprese – il soggetto attuatore con esperienza per definizione è riuscito in passato a trascinare delle imprese ed è quindi ragionevole supporre che disponga degli strumenti per riuscirci ancora; il nuovo proponente può darsi che debba ancora affrontare le

difficoltà “della prima volta” – e di realizzare effettivamente il progetto – aspetto che con un nuovo soggetto è sempre un’incognita e che comporta sempre un rischio di spreco di risorse pubbliche (ad esempio perché il progettista, al di là della corretta compilazione della modulistica, non ha tenuto conto di una serie di ostacoli che solo il soggetto esperto sa ormai prevedere ed affrontare già in fase di progettazione, oppure per l’incapacità di scegliere i partner più idonei).

“L’aver realizzato un certo numero di progetti garantisce sicuramente una conoscenza approfondita dello strumento, dell’ambito territoriale e di comparto.” (soggetto 2).

D’altra parte la varietà dei progetti e la circolazione di idee nuove è considerata di per sé un valore aggiunto per la Convenzione ed è quindi necessario non scoraggiare la partecipazione di nuovi soggetti ai bandi della Convenzione; dei nuovi soggetti potrebbero peraltro offrire le medesime esperienze e garanzie dei soggetti attuatori perché maturate in altri ambiti, quali, per esempio, i progetti europei o le attività stesse svolte dai proponenti.

L’organizzazione di un eventuale sistema teso a premiare l’esperienza accumulata con la partecipazione ai bandi della Convenzione dovrebbe essere tale da non favorire un’eccessiva autoreferenzialità, da una parte, né di perdere “buoni progetti”, dall’altra.

Il premio all’esperienza potrebbe dunque essere giustificato, ma andrebbe assegnato solamente a parità di tutti gli altri aspetti relativi alla qualità del progetto.

2.6. Ulteriori impatti della Convenzione sui soggetti attuatori

Un significativo *by-product*, testimoniato dalle interviste, infine, è certamente relativo al capitale relazionale accumulato dai soggetti attuatori grazie alla Convenzione, capitale che ha riguardato diverse categorie di soggetti.

La necessità di preparare e presentare un progetto, ogni volta su tematiche nuove e innovative, ha spinto alcuni soggetti attuatori a rivolgersi a professionisti esperti negli specifici temi affrontati e a creare dei rapporti utilizzati in un secondo momento anche in altri contesti; le ripetute partecipazioni ai bandi hanno costretto i soggetti attuatori ad ampliare sempre più questa rete.

La seconda categoria di soggetti verso cui si è allargata la rete dei rapporti è quella dei potenziali partner delle altre province, cui si è già accennato in precedenza. I rapporti di rete tra le associazioni provinciali e gli scambi di esperienze interni alle Associazioni e agli enti hanno permesso di individuare su altri territori delle competenze e dei poli di eccellenza, con cui si è successivamente entrati in contatto, coinvolgendoli nei progetti.

Il capitale relazionale si è infine ampliato anche nei confronti degli altri soggetti proponenti: in molte province la conflittualità storica tra le associazioni, ad esempio, è stata sostituita da un nuovo clima collaborativo. In una provincia, la

Camera di Commercio è riuscita a promuovere e avviare un Tavolo dell'Artigianato, nel quale confluiscono anche le diverse associazioni ottenendo una considerevole collaborazione.

“L’aver attuato tanti progetti nell’ambito della Convenzione mi ha permesso di costruire una rete relazionale tale che mi avvantaggia nelle fasi di scrittura del progetto e di scouting; ho costituito nel 2003 un Tavolo dell’Artigianato, che si riunisce ogni quindici giorni, che ha ragione d’essere in quanto esiste una Convenzione Artigianato che promuove progetti sull’artigianato e da lì è nato.”
(soggetto 3).

Capitolo 3

Riflessioni conclusive

Il presente Rapporto si è focalizzato sulla progettualità, l'implementazione e gli impatti di una parte significativa degli interventi finanziati dalla Convenzione e non ancora analizzati nelle passate edizioni dei Rapporti di Monitoraggio. Specifico oggetto di analisi sono stati i progetti strategici della Convenzione – ora Asse 5 dell'*Accordo di Programma per la Competitività* – e i progetti del Concorso di Idee, ormai quasi giunti a scadenza.

Nel *primo* caso si è trattato di progetti gestiti direttamente dal *policy maker* (Regione Lombardia e Unioncamere) e rivolti, nella maggioranza dei casi, direttamente alle imprese artigiane; dalle informazioni disponibili si ricava come tali progetti hanno riguardato un ampio numero di imprese, sebbene non tutti gli interventi avevano le potenzialità per produrre analoghi benefici e lo stesso effetto moltiplicatore.

Nel *secondo* caso si è trattato, frequentemente, di progetti costosi dal punto di vista dell'operatore regionale ma che, salvo eccezioni, non hanno prodotto quel salto di qualità atteso rispetto alle iniziative finanziate nell'ambito dei bandi territoriali.

3.1. Rilanciare il “Concorso di idee”

Dupliche potrebbe essere la ragione di questo minore impatto ex post rispetto alle aspettative.

Da una parte, il Concorso di Idee è risultato forse “premature” – troppo innovativo? – rispetto ai percorsi di maturazione degli attori: questi ultimi non avevano infatti ancora sviluppato una sufficiente consapevolezza dispietata successivamente e tale da migliorare la qualità dei progetti presentati più recentemente.

Dall'altra parte, col senno di poi, sarebbe stata necessaria una maggiore determinazione da parte del soggetto finanziatore nel mantenere più elevata la qualità progettuale richiesta: per degli interventi di valenza regionale, proposte che prevedano il coinvolgimento di sole 15 imprese, senza alcuna ricaduta reale preventivata sul resto del tessuto artigiano, non avrebbero dovuto essere ammesse

in un Concorso di Idee, indipendentemente dal grado di innovatività del progetto stesso.

La valutazione dell'esperienza non è peraltro totalmente negativa; la crescita qualitativa dei soggetti attuatori – maturata sulla base dell'esperienza accumulata negli anni ed anche dall'internalizzazione di numerose riflessioni e suggerimenti emersi nel percorso valutativo – fanno ritenere che i tempi siano maturi per riproporre una nuova edizione del Concorso di idee, certamente più selettiva ed aperta alla possibilità di riassorbire le risorse, se non fossero presentati progetti all'altezza delle aspettative, per dedicarle ai bandi territoriali.

Una considerazione aggiuntiva al proposito può essere quella di sperimentare per questa tipologia di progetti una forma di bando aperto dal punto di vista delle scadenze temporali. I tempi e i percorsi di maturazione delle idee innovative sono infatti difficilmente conciliabili con i termini perentori della chiusura dei bandi e costringono frequentemente ad accelerazioni non sempre compatibili con la qualità alta che si vuole promuovere.

3.2. I percorsi di apprendimento dei soggetti attuatori

Gli altri impatti prodotti dalla Convenzione, e finora mai analizzati, sono quelli indotti sui soggetti attuatori in forza della loro partecipazione ripetuta ai bandi territoriali e di filiera, con modalità che vanno anche standardizzandosi nel tempo.

Questa seconda valutazione si fonda su un'analisi della banca dati GEFIN dei progetti attuati, che ha evidenziato come una percentuale relativamente contenuta di soggetti attuatori (circa il 21%) abbia realizzato più di metà (53%) delle iniziative complessivamente avviate tra il 2003 e il 2006, continuando a ideare e sviluppare interventi quasi ad ogni bando.

La presenza ricorrente di questi soggetti, unita all'“effetto permanenza” generato dalla continuità nel tempo dello strumento Convenzione, ha indotto significativi mutamenti nei soggetti attuatori; mutamenti, sia detto per inciso, spesso avvenuti in modo incrementale nel corso degli anni e non sempre evidenti ai protagonisti stessi, ma che hanno prodotto nel medio periodo un importante valore aggiunto.

1. Innanzitutto gli attuatori hanno avuto modo di apprezzare la modulistica loro proposta, che ha diffuso un metodo e ha costituito l'occasione per riflettere su diversi aspetti della progettazione. Una modulistica che è stata definita, dagli attuatori stessi, “una scuola di progettazione” con numerosi effetti indotti anche in altri ambiti, il più evidente dei quali risulta un maggior grado di partecipazione ai bandi europei. Inoltre, grazie all'esperienza maturata nel lavoro di realizzazione dei progetti, gli attuatori hanno meglio compreso gli ostacoli che possono sorgere e hanno imparato a prevederli già in fase di progettazione, più in generale hanno imparato a fare tesoro degli errori

- pregressi. L'effetto netto che ne è derivato è quello di una maggiore cura nello studio del progetto con un incremento oggettivo e riconoscibile della qualità progettuale, sebbene non sempre valorizzata nella compilazione della modulistica, dove è ancora troppo forte la tendenza a fare marketing del progetto.
2. In secondo luogo molti soggetti attuatori hanno cominciato a strutturarsi meglio per affrontare le problematiche della progettazione e dell'attuazione delle iniziative, con la costituzione di proprie banche dati, con la sistematizzazione dei progetti realizzati ed alcuni processi di autovalutazione interna, con l'ampliamento del numero di persone dedicate ai progetti.
 3. In terzo luogo si è sviluppato un capitale relazionale su più livelli (con professionisti, con università, con centri servizi, con altri soggetti attuatori, ecc.), su più contenuti (progettazione, attuazione, coinvolgimento delle imprese, ecc.), e su più territori (non solo quello provinciale ma anche quello di altre province).
 4. Infine, è risultato significativo il percorso di apprendimento realizzato e messo in moto dalla "tensione alla qualità" del *policy maker* da una parte – il messaggio "Signori, la Convenzione non è una spartizione di risorse... si finanziano solo i progetti utili e qualitativamente adeguati" è passato forte e chiaro – e dalle riflessioni e suggerimenti scaturiti dal processo di valutazione partecipativa attivato, dall'altra.

I soggetti attuatori hanno percepito l'importanza del coinvolgimento delle imprese e di come questo dipenda dalla loro capacità di dare risposta, attraverso i progetti proposti, ai loro bisogni; si sono pertanto meglio strutturati sia per captare e decifrare i bisogni delle imprese, sia per coinvolgerle nelle loro iniziative.

3.3. Premialità e community

Alla luce delle trasformazioni indotte dalla Convenzione nei soggetti attuatori – ed in modo specifico in quelli che sono stati definiti "abituali" – è naturale chiedersi se questi ultimi siano da ritenersi, proprio per l'esperienza maturata e i cambiamenti evidenziati, più affidabili per il *policy maker*, maggiormente in grado di produrre valore aggiunto nei confronti del mondo artigiano, rispetto a coloro che si affacciano per la prima volta ad un bando territoriale e di filiera (attuatori "occasional").

I pro e contro di una tale linea di ragionamento sono abbastanza evidenti. Da un lato, sembrerebbe giusto riconoscere una premialità a chi può mostrare un curriculum di successo nell'implementazione e gestione di progetti per il mondo artigiano; dall'altro, non si vuole né porre ingiuste barriere all'entrata nei confronti di nuovi soggetti che si affacciano alla Convenzione iniziando il loro percorso di apprendimento virtuoso, né che gli attuatori "abituali" godano di

posizioni di rendita che possano in qualche modo allentare la tensione verso la qualità e l'efficacia dei progetti.

Se quindi un "premio" può stare nei confronti dei soggetti attuatori con maggiore esperienza dello strumento Convenzione, questo non può che essere a parità di tutti gli altri aspetti e deve essere strutturato in modo da evitare che un bel progetto sia scartato a vantaggio di uno meno meritevole.

Un servizio aggiuntivo può essere invece messo a disposizione di tutti i soggetti attuatori con la creazione e l'animazione di una *community of practice* degli attori più consolidati, dove questi ultimi scambino informazioni sui problemi incontrati e sulle soluzioni adottate nella realizzazione dei progetti. Il contenuto informativo e formativo derivante dall'attività della *community* potrebbe, in forme e modi da individuare, essere reso pubblico e, dunque, messo a disposizione anche dei "nuovi" soggetti attuatori.

La discussione condotta a riguardo ha peraltro segnalato come tale *community* non può essere lasciata allo spontaneismo degli attuatori e alla loro residua disponibilità di tempo, ma deve piuttosto essere strutturata in un percorso guidato da un soggetto esterno e indipendente che sia in grado, successivamente, di operare una sintesi dei risultati a vantaggio di tutti gli attori.

Nel livello di maturazione raggiunto dallo strumento Convenzione è forse giunto il momento di pensare a un progetto strategico direttamente rivolto agli attuatori con un forte contenuto formativo e dalle potenziali ampie ricadute sia sulla qualità progettuale che, *a fortiori*, sulle singole imprese artigiane beneficiarie dei differenti interventi.

