

## 6. ARTIGIANATO

### 6.1. Fra tradizione e modernità

#### 6.1.1. Il contesto di riferimento

L'aggettivo «artigiano» connota una specifica tipologia di imprese e costituisce una peculiarità tutta italiana nel contesto produttivo europeo. Secondo la normativa statale (l. 443/1985) si definiscono artigiane le imprese in cui: a) l'imprenditore è direttamente coinvolto nel processo produttivo; b) la dimensione, valutata in termini di addetti, è al di sotto di una certa soglia (indicativamente 20 anche se varia in funzione del settore di attività in cui opera l'impresa); c) la natura giuridica non sia la società per azioni; d) l'attività svolta non riguardi il settore agricolo e pubblico.

Da sempre l'impresa artigiana assolve importanti funzioni per l'intero sistema economico, sotto l'aspetto sia strutturale, in quanto rappresenta il principale incubatore di nuova imprenditorialità che contribuisce all'adattamento dell'offerta e partecipa alla formazione di nuove risorse umane per i settori in cui opera, sia congiunturale, assicurando flessibilità all'intero sistema produttivo e svolgendo la funzione di sostegno anticiclico dell'occupazione.

Nel settore manifatturiero, in particolare, una larga parte delle imprese artigiane opera quale subfornitore di aziende di maggiori dimensioni. Conseguentemente le commesse di queste imprese variano in rapporto al ciclo, crescendo o diminuendo anche fortemente in tempi brevi, e contribuiscono ad assorbire una parte consistente delle variazioni congiunturali di produzione.

Le imprese artigiane, soprattutto quelle non inserite in reti di subfornitura, hanno per lo più come riferimento un solo mercato e sono quindi più direttamente colpite dalla caduta della domanda interna rispetto alle imprese di più grandi dimensioni, che si rivolgono anche e soprattutto ai mercati internazionali.

Nonostante la maggiore variabilità della produzione a fronte di oscillazioni congiunturali della domanda, sul versante occupazionale le aziende artigiane tendono a mantenere gli organici per non perdere professionalità cruciali o non annullare gli investimenti effettuati nei processi di formazione dei giovani.

L'adattamento al ciclo avviene, infatti, soprattutto dal lato dei carichi di lavoro e degli orari di lavoro effettivi: largo ricorso agli orari straordinari nei momenti di punta e riduzione ai minimi di orario contrattuale nei momenti recessivi.

#### 6.1.2. L'evoluzione del comparto

Nel 1995 il settore dell'artigianato in Lombardia era composto da 217.000 imprese, che occupavano 600.000 addetti, pari rispettivamente al 34,1% del totale delle imprese e al 19% del totale degli addetti del sistema produttivo regionale. Si tratta di una presenza significativa differenziata da settore a settore.

La «vocazione» artigiana riguarda prevalentemente il settore industriale, che concentra il 35,9% delle imprese e il 51,6% degli addetti; seguono poi, in termini di peso relativo, le attività di servizi (34,7% delle imprese, 24,6% degli addetti) e quindi le costruzioni (29,4% delle imprese, 23,8% degli addetti).

Nello specifico, le attività a vocazione artigiana riguardano prevalentemente settori manifatturieri – lavorazione del legno, costruzioni, abbigliamento, mobili e altro

(gioielli, giocattoli, strumenti musicali, bigiotteria, bottoni, spazzole ecc.), pelletteria, prodotti in metallo, recupero per il riciclaggio – ma anche alcuni terziari quali le altre attività (acconciatori, estetiste, lavanderie), gli autoriparatori e i trasporti terrestri.

In altri ambiti manifatturieri come la meccanica di precisione, attività connesse all'agricoltura, stampa ed editoria, alimentare, tessile, minerali non metalliferi, gomma, plastica, altre industrie estrattive, apparecchi elettrici, carta, macchine e attrezzature, elettronica e TLC e, infine, nel terziario le altre attività imprenditoriali, la presenza artigiana, pur essendo significativa, non risulta rilevante.

A livello territoriale le imprese artigiane si concentrano soprattutto nelle Province manifatturiere: Milano, Brescia, Bergamo, Varese e in modo particolare nei distretti industriali lombardi, dove le unità locali artigiane arrivano a rappresentare quasi il 38% del totale e il 41% degli addetti.

Nei distretti della Brianza comasco-milanese, del Sebino bergamasco, della Valtrompia-Valsabbia, della Bassa bresciana, di Castelgoffredo, del Casalasco Viadanese, di Palazzolo sull'Oglio e dell'Oltrepò mantovano, l'artigianato è fortemente integrato con la piccola e media impresa ed è fortemente sviluppato anche nei servizi alle imprese.

L'analisi sulle performance dell'artigianato lombardo negli anni Novanta ci consegna un quadro non particolarmente positivo. Ciò riguarda, in primo luogo, le imprese artigiane operanti nei settori manifatturieri, mentre nelle costruzioni e nei servizi il comparto ha tendenzialmente mantenuto la propria consistenza. Nei settori manifatturieri si palesano dinamiche differenziate tra settori e tra imprese.

I determinanti fondamentali che sono alla base di questa differenziazione tipologica delle imprese artigiane sono rinvenibili nella crescente integrazione dei mercati, nella riorganizzazione e integrazione delle fasi produttive, nella maggiore rilevanza crescente della formazione e dello sviluppo delle risorse umane (IReR, 1996).

Sono le imprese artigiane più strutturate e operanti in settori più innovativi che ottengono i migliori risultati produttivi, in quanto hanno maggiori opportunità e capacità di adottare politiche attive di investimento, innovazione dei prodotti, sviluppo delle risorse umane e penetrazione di mercati esteri. Fanno registrare performance superiori alla media del comparto anche le imprese artigiane che si rivolgono ai mercati internazionali o che esportano indirettamente, fornendo parti e componenti di prodotti a committenti esportatori.

La spinta sempre più pressante da parte della domanda verso un miglioramento di qualità e affidabilità dei prodotti, di ampliamento della gamma dei servizi offerti senza aumentare i costi comporta processi di reingegnerizzazione del ciclo e di miglioramento continuo verso gli obiettivi della produzione snella e della qualità totale.

Questa revisione nel senso di una maggiore integrazione progettuale-produttiva ha comportato nel tempo una selezione dei subfornitori, a cui viene richiesto un adeguamento tecnologico e organizzativo coerente con le iniziative già intraprese o in corso di attuazione da parte dei committenti e una scala adeguata di produzione. Il fenomeno è alla base, da un lato, del consolidamento, già menzionato, delle imprese artigiane più strutturate e dinamiche e, dall'altro, spiega la riduzione del numero di quelle di taglia minore.

La dinamica evolutiva delineata nel corso degli anni Novanta porta a concludere che la variabile fondamentale di consolidamento e sviluppo dell'artigianato sono le risorse umane, imprenditoriali e professionali.

Al ridimensionamento del comparto hanno contribuito nel tempo la sempre più incalzante pressione competitiva e l'attuale crisi economica. Ciò nonostante, l'artigianato mantiene un ruolo rilevante sia nell'economia nazionale sia in quella regionale.

Nel contesto italiano la Lombardia si conferma una regione trainante, poichè concentra il 18,2% delle imprese, il 20% dell'occupazione e quasi il 20% del valore aggiunto del comparto (Regione Lombardia, 2009c).

Nell'economia regionale l'artigianato difende il proprio posizionamento con un'incidenza del 28,5% sul totale delle imprese lombarde e una quota di addetti pari a oltre il 18,3% del totale.

Rispetto al passato, a livello territoriale la situazione non risulta significativamente mutata: la Provincia che registra più imprese continua a essere Milano con quasi 94.000 unità (71.000 senza la Provincia di Monza e Brianza), seguita da Brescia e Bergamo rispettivamente con 38.800 e 34.300; ultima si posiziona Sondrio con 5.300 unità. Ma se si analizza l'incidenza delle imprese artigiane sul totale delle imprese presenti in ciascuna Provincia, è Milano a posizionarsi ultima nella graduatoria con il 19,9%, contro il 36,5% di Bergamo e il 35,8% circa di Como e Lecco.

A rimarcare la capillarità della diffusione artigiana sul territorio regionale e la diversa vocazione dei territori provinciali è il tasso di densità artigiana: a fronte di un valore medio regionale di circa 28,5 imprese ogni 1.000 abitanti, contro una media nazionale di 24,5, si passa da un valore massimo di quasi 34,7 imprese a Mantova, a un minimo a Milano con 18,4.

Permangono nel tempo elevati flussi di natalità-mortalità che testimoniano l'estrema vivacità del settore, mettendo in evidenza tuttavia la debolezza di parecchie iniziative imprenditoriali nate come «tentativi d'impresa» per fronteggiare la difficoltà nel trovare un lavoro alle dipendenze.

Queste dinamiche mettono in luce il meccanismo di continuo ricambio esistente nel settore, un fenomeno che si riscontra anche su scala nazionale, alimentato dal basso livello di barriere all'entrata che favoriscono la nuova imprenditorialità. A ciò si contrappongono le difficoltà di consolidamento incontrate dalle imprese durante i primissimi anni di attività, che spiegano l'altrettanto elevato tasso di mortalità. Tra le principali cause di cessazione delle attività si segnalano le problematiche connesse alla successione imprenditoriale, la natura stessa dell'impresa artigiana ne rende, infatti, molto difficile la cessione a terzi.

Negli ultimi anni, tra i settori più rilevanti, in termini di presenza artigiana, il più vivace è risultato quello delle costruzioni, che è arrivato ad attestarsi a oltre 114.300 unità. Sempre negli ultimi anni, oltre all'edilizia, l'imprenditoria artigiana è stata sostenuta dagli imprenditori immigrati. Senza il binomio edilizia-immigrazione (gran parte delle neo-imprese di costruzioni sono costituite da immigrati) il saldo dell'artigianato sarebbe stato negativo.

Se in passato l'artigianato lombardo era suddiviso, per quanto riguarda il numero di imprese, in maniera equilibrata nei tre macrosettori manifatturiero, costruzioni e servizi, negli ultimi anni questo equilibrio si è decisamente modificato. Nel 2008, a fronte di un forte ridimensionamento del manifatturiero, che si è ridotto al 27,4%, si è assistito a una esplosione delle costruzioni con il 42,1%, mentre i servizi sono rimasti pressoché invariati al 30,5%. Tuttavia il ruolo e il peso del settore edile risulta ridimensionato se si considera l'occupazione: il manifatturiero è il settore che concentra il 41,2% degli addetti totali; la parte restante si ripartisce tra costruzioni (30,5%) e servizi (28,2%).

L'analisi dei dati occupazionali consente di evidenziare una caratteristica strutturale dell'artigianato: la microdimensione. Mediamente, infatti, ogni impresa artigiana occupa 2,5 addetti. Se, da un lato, la piccola taglia aziendale è un indicatore di flessibilità e adattabilità, dall'altro, denota una difficoltà dell'impresa artigiana a conseguire

economie di scala e ad accumulare risorse e professionalità in tema di innovazione e internazionalizzazione, fattori chiave per lo sviluppo competitivo e per fronteggiare l'attuale crisi economica.

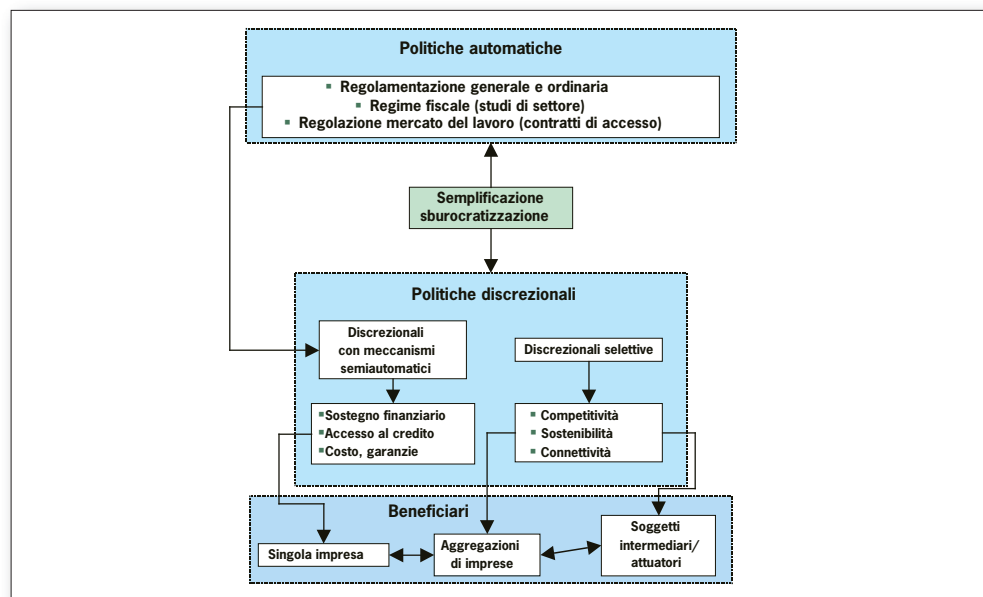
E proprio le difficoltà congiunturali già evidenti nella seconda metà del 2007 non potevano non continuare ad avere ripercussioni fortemente negative: nel corso del 2008, infatti, la variazione tendenziale della produzione per il comparto è stata negativa (-4,3%) e sembra peggiorare ulteriormente sulla base dei risultati dei primi tre trimestri 2009 (rispettivamente -10,3%, -13,7% e -10,3% le variazioni tendenziali rispetto allo stesso periodo dello scorso anno) (Unioncamere Lombardia, 2009b).

## 6.2. Semplificazione, sburocratizzazione e accesso al credito

### 6.2.1. Lo schema teorico di riferimento

Il percorso delle policy regionali lombarde per l'artigianato può essere collocato all'interno di uno schema concettuale di riferimento, che distingue le politiche in automatiche e discrezionali (fig. 6.1).

Figura 6.1 Politiche automatiche e discrezionali



Fonte: IReR, 2009f

Nonostante le competenze esclusive della Regione in tema di politiche per l'artigianato, permane un orientamento diffuso a mantenere unitarie sul piano nazionale alcune regole complessive: dalla definizione di legge dell'impresa artigiana, alla normativa fiscale generale, fino alla normativa del lavoro. Le politiche automatiche sono prevalentemente appannaggio dello Stato nazionale. Ciò su cui le Regioni si con-

frontano, e persino competono, sono invece le politiche discrezionali, sia quelle semiautomatiche (come le politiche del credito), sia quelle che procedono all'identificazione degli «aventi diritto» e alla scelta delle modalità selettive e attuative in base a precisi standard qualitativi.

### **6.2.2. Le principali innovazioni**

Negli anni Novanta gli interventi a sostegno della promozione del comparto artigiano in Lombardia, in base all'attuazione della l.r. 17/1990, erano stati destinati a tutte le imprese e si configuravano per la loro trasversalità. Riguardavano infatti:

- ricerca, informazione e promozione;
- innovazione tecnologica;
- insediamenti artigiani;
- investimenti socio-economici, finanziamenti e accesso al credito;
- risanamento e tutela ambientale;
- commercializzazione ed esportazione;
- associazionismo;
- formazione e aggiornamento professionale artigiano; apprendistato e occupazione giovanile;
- calamità naturali.

Mediamente, in quel periodo l'ammontare delle risorse regionali destinate alla promozione del comparto si attestava attorno ai 30 Meuro annui, indirizzati in particolare a sostenere l'innovazione (19,2%), gli insediamenti produttivi (17,7%) e il credito (17,6%). Da sole queste tre aree di intervento concentravano oltre il 50% delle risorse regionali. Seguivano quindi l'area relativa all'attività istituzionale della revisione e gestione degli albi artigiani (12,1%) e quella di export e commercializzazione (9%) (IReR, 1996).

A partire dal 1996, con l'approvazione della l.r. 34/1996 che disciplina gli interventi regionali finalizzati ad agevolare l'accesso al credito alle imprese artigiane, l'ammontare delle risorse regionali a esso dedicato inizia ad assumere un peso decisamente rilevante. In particolare sotto questa voce vengono contemplati una pluralità di tipologie di intervento trasversali quali:

- l'avviamento di nuove imprese artigiane, con priorità alle imprese costituite da giovani e donne;
- l'introduzione di innovazioni tecnologiche;
- l'adozione di tecnologie per la salvaguardia dell'ambiente e della sicurezza sul lavoro e l'adeguamento alle normative nazionali e comunitarie;
- la ripresa dell'attività produttiva successivamente a eventi straordinari;
- l'adeguamento delle garanzie richieste dal sistema creditizio per il consolidamento delle esposizioni finanziarie derivanti da investimenti.

Nel corso degli anni l'azione regionale è stata sempre più orientata verso una maggiore razionalizzazione e concentrazione degli interventi e delle risorse, individuando alcuni ambiti prioritari, tra i quali si colloca al primo posto, con oltre il 70% delle risorse disponibili, il credito agevolato. Si è trattato di una scelta precisa che si è andata rafforzando e che ha portato alla costituzione di due fondi unici: il Fondo regionale

per le agevolazioni finanziarie all'artigianato, per le misure di agevolazione creditizia, e il Fondo regionale per lo sviluppo delle garanzie, cogaranzie e controgaranzie all'artigianato, che hanno sostituito Artigiancassa, i cui finanziamenti agevolati in passato hanno contribuito a favorire l'ammodernamento del comparto.

Nel 2008 il Fondo regionale per le agevolazioni finanziarie all'artigianato ha stanziato 55,4 Meuro, in continuità con l'azione degli anni precedenti, e vi è motivo di ritenere che gli obiettivi specifici della riorganizzazione, attuata sul piano dell'efficacia (accesso al credito, mitigazione del costo del denaro e rafforzamento patrimoniale) e dell'efficienza (mobilitazione di risorse private, rotatività degli investimenti, allocazione ottimale delle risorse), siano già stati parzialmente raggiunti (IReR, 2009f).

Accanto e oltre alla politica del credito, tre grandi filoni hanno connotato gli interventi regionali per il settore artigiano nel corso della VIII legislatura:

- le politiche attive e discrezionali, consolidate con lo strumento della Convenzione Regione Lombardia-Unioncamere e recentemente confluite nell'ADP Competitività del 16 giugno 2006;
- le politiche per gli insediamenti artigiani;
- l'accordo con l'Ente lombardo bilaterale dell'artigianato (ELBA) nell'area delle politiche del lavoro.

#### *La Convenzione Regione Lombardia-Unioncamere*

La Convenzione nasce nel 1994 e subisce nel corso degli anni differenti e significative modificazioni, pur nell'alveo dell'intuizione iniziale: creare un primo «fondo unico» per le politiche attive per l'artigianato, sommando le risorse del mondo regionale e quelle del Sistema camerale (IReR, 2009f). Gli elementi che divengono rapidamente caratterizzanti di tale impianto sono i seguenti:

- una politica fortemente discrezionale, 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 artigiana, in grado di dialogare con destinatari finali delle politiche e di aggregare un certo numero di artigiani;
- 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 su scala regionale.

Tra gli elementi rilevati va ricordato innanzitutto il passaggio da un orizzonte annuale a uno pluriennale, che ha permesso di disegnare le strategie con adeguato respiro temporale pur in presenza di piani attuativi annuali. Secondo elemento è l'apprendimento. La Convenzione rappresenta, infatti, il prototipo di una *learning policy*: le rappresentanze del mondo artigiano sono state coinvolte passo passo nei processi di programmazione strategica degli interventi e di valutazione dell'esperienza accumulata, e 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 elemento, più recente ma altrettanto rilevante, è stato l'ampliamento del tavolo degli interlocutori dalla rappresentanza associazionistica del mondo artigiano agli attori, cioè anche a soggetti tecnici.

La positiva esperienza della Convenzione Artigianato è stata, inoltre, il modello per l'adozione dell'Accordo di Programma per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo fra Regione Lombardia e Sistema camerale lombardo (16 giugno 2006) sopra ricordato (☞ cfr. par. 2.2.2. Area Economica).

### *Le politiche per gli insediamenti artigiani*

Nel corso della VIII legislatura, oltre al credito e alla Convenzione Artigianato, un ambito di intervento regionale, in continuità con il passato, ha riguardato gli insediamenti artigiani. Rispetto al precedente approccio l'azione è stata però modificata in modo da favorire, nello stesso ambito territoriale, l'avvio di interventi coordinati e sinergici da parte di soggetti diversi, pubblici e privati, portando valore aggiunto in termini di crescita, competitività e sviluppo dell'imprenditorialità.

### *Il sostegno all'occupazione artigiana*

A partire dal 2006 l'azione regionale ha nuovamente contemplato tra i suoi ambiti di intervento anche il sostegno all'occupazione artigiana attraverso la sottoscrizione di un apposito protocollo d'intesa con l'Ente lombardo bilaterale dell'artigianato (ELBA). Il protocollo costituisce un esempio significativo di valorizzazione del partenariato con le parti sociali nell'area delle politiche per il lavoro artigiano e disegna il quadro di riferimento di tutti gli interventi successivamente avviati. Tali azioni si sono focalizzate soprattutto sul sostegno al reddito dei dipendenti di aziende artigiane in crisi e a favore di nuove assunzioni, in particolare di lavoratori che non possono beneficiare dell'indennità di mobilità.

Accanto a questi tre filoni prioritari di policy, una linea di intervento piuttosto recente, e che trova un consolidamento nel nuovo testo normativo in via di approvazione, riguarda i riconoscimenti di eccellenza artigiana. Si tratta di una tipologia di azione che contempla particolari requisiti di accesso e che finora ha trovato concreta attuazione nell'ambito di due progetti strategici: ARTIS, rivolto all'artigianato artistico, tipico e della tradizione (IReR, 2009f) e BENCHART, che invece interessa il vasto settore manifatturiero e dei servizi. Riservando a questo insieme selezionato di imprese una serie di iniziative speciali (bandi *ad hoc*, partecipazione a manifestazioni fieristiche, inserimento in cataloghi e altre pubblicazioni), si intende favorire una diffusione delle buone pratiche in modo che esse possano fungere da traino nei confronti della più vasta platea delle restanti imprese artigiane.

### **6.2.3. Gli strumenti**

Gli strumenti utilizzati a supporto dell'implementazione delle policy nel settore dell'artigianato possono essere ricondotti a 4 categorie:

- strumenti creditizi (garanzie e abbattimento costi);
- incentivi finanziari (a fondo perduto o a tasso di interesse agevolato);
- erogazione di servizi;
- diffusione delle informazioni e presentazione delle «buone pratiche».

Gli incentivi consistono in finanziamenti a fondo perduto o a tasso agevolato o sotto forma di beni e servizi ceduti a prezzi inferiori a quelli medi di mercato. Esso

produce un contenimento dei costi (e quindi del rischio economico) per l'imprenditore nella realizzazione di un investimento o nell'accesso a un servizio. L'incentivo pone ovviamente il problema, in una regione ad alta presenza artigiana come la Lombardia, dell'adeguatezza delle risorse disponibili oltre ovviamente a possibili rischi che la letteratura è solita indicare come *deadweight loss* o effetto traslazione (IReR, 2009f). E, in ogni caso, rimane aperta la questione relativa all'individuazione dell'obiettivo in base al quale si può decidere di finanziare un numero necessariamente ristretto di aziende, avvantaggiandole sul mercato a scapito delle concorrenti che non hanno potuto usufruire dei medesimi incentivi (effetto *displacement*). Con una platea di piccole e microimprese ampia quanto quella lombarda occorre riflettere sulla possibilità che l'incentivo non sia l'unica forma di supporto ma che l'azienda artigiana riceva servizi reali che la sostengano nei suoi percorsi innovativi e di tenuta competitiva. Una distinzione importante deve essere operata tra servizi che rispondono a una logica di «mettere in grado di» (*enabling*) e quelli che rispondono invece a una logica di «allentare vincoli» (*relieving*). I fornitori di servizi, cioè, possono sia migliorare le competenze e le capacità del cliente nello svolgere certe funzioni o svolgere direttamente funzioni *non core* in modo più efficiente o più economico rispetto al cliente.

Si apre dunque, da un lato, la domanda per una «politica per i servizi»; dall'altro, emerge come l'impresa artigiana necessiti di un approccio di presa in carico e tutoraggio che l'aiuti a definire i propri bisogni, a ridurre le asimmetrie informative, a internalizzare nel modo più appropriato il servizio, a imparare a valutarlo e apprezzarlo.

Sia le politiche di accreditamento-voucher intraprese da Regione Lombardia per sostenere, per esempio, la partecipazione delle imprese artigiane alle fiere, sia il modello di «presa in carico» e tutoraggio dell'impresa artigiana (per esempio, progetti SPRIINT e SPRING) sono esemplificazioni preziose e di successo di questo approccio, che ha in Cestec S.p.a. un importante interprete.

Un ulteriore strumento è certamente la promozione e la diffusione delle «buone pratiche». Le idee imprenditoriali nascono spesso dal confronto, dalla conoscenza delle opportunità esistenti, dall'imitazione (generalmente adattata) di ciò che già altri imprenditori hanno realizzato. Su questo versante finora si è agito poco, anche se alcune esperienze territoriali lombarde, e in particolare il progetto BENCHART (IReR, 2009f), hanno mostrato l'elevato gradimento da parte delle imprese verso momenti di forte paragone e di raccolta delle esperienze.

#### **6.2.4. L'impatto delle politiche**

Le politiche regionali per l'artigianato si misurano con l'obiettivo e la sfida di stimolare, accompagnare e agevolare il sistema nel suo complesso. Dopo più di 15 anni di interventi è possibile sostenere il raggiungimento di quattro importanti macrocategorie di effetti:

- miglioramenti nella competitività delle imprese artigiane, cioè variazioni in crescita di quote di mercato, visibilità internazionale, riconoscimenti qualitativi, introduzione di innovazioni di rilievo ecc. (politiche per l'internazionalizzazione e l'innovazione);
- rafforzamenti nella sostenibilità dell'impresa artigiana, cioè equilibrio finanziario, rafforzamenti organizzativi e manageriali, positivo processo del ricambio generazionale, processi formativi e di inserimento di forza lavoro (politiche del credito, progetto RESET, percorsi di upgrading);

- ampliamenti della connettività delle imprese artigiane, cioè maggiore integrazione a rete, attivazione di servizi non banali, ricorso all'associazionismo (bandi aggregativi);
- diffusione degli effetti imitativi e di vetrina delle eccellenze, o delle buone pratiche (BENCHART, comunità degli attuatori dei progetti della Convenzione).

Questi impatti sono coerenti con la scelta, operata dalle politiche attive e discrezionali per l'artigianato, di sostenere progetti «guidati» nei confronti delle imprese artigiane e, dunque, di promuovere e attivare soggetti intermedi verso una creatività sia strategica sia progettuale, in grado di aggregare sottoinsiemi specifici dell'universo artigiano su tematiche operative di interesse aziendale. Con riferimento in particolare all'esperienza della Convenzione, il giudizio unanimemente espresso dai soggetti direttamente coinvolti nella realizzazione dei progetti cofinanziati è che essa è divenuta una vera e propria «palestra» messa a disposizione delle imprese artigiane per sperimentare soluzioni innovative i cui costi di realizzazione non sarebbero stati altrimenti alla portata di aziende di dimensioni così ridotte.

Occorre inoltre ricordare che nel corso dell'ultima legislatura è nata e si è consolidata una significativa esperienza di «valutazione partecipativa» del e con il soggetto attuatore, che ha una rilevanza significativa, nella realizzazione degli obiettivi della Convenzione e un peso determinante nella riuscita dei progetti (cioè nel beneficio che le imprese artigiane ne possono trarre).

Questa consuetudine al confronto e all'interazione tra un nucleo consolidato non solo di enti e istituzioni, ma anche di persone e professionalità, configura, *in nuce*, una vera e propria «comunità di pratica» che rappresenta un esperimento (unico e d'avanguardia nel panorama regionale e non solo) nei processi di attuazione di politiche discrezionali e che potrebbe essere profittevolmente formalizzata nel prossimo futuro con benefici ulteriori sia per i partecipanti, sia per la gestione complessiva della Convenzione e, quindi, con un impatto positivo sull'intero mondo artigiano.