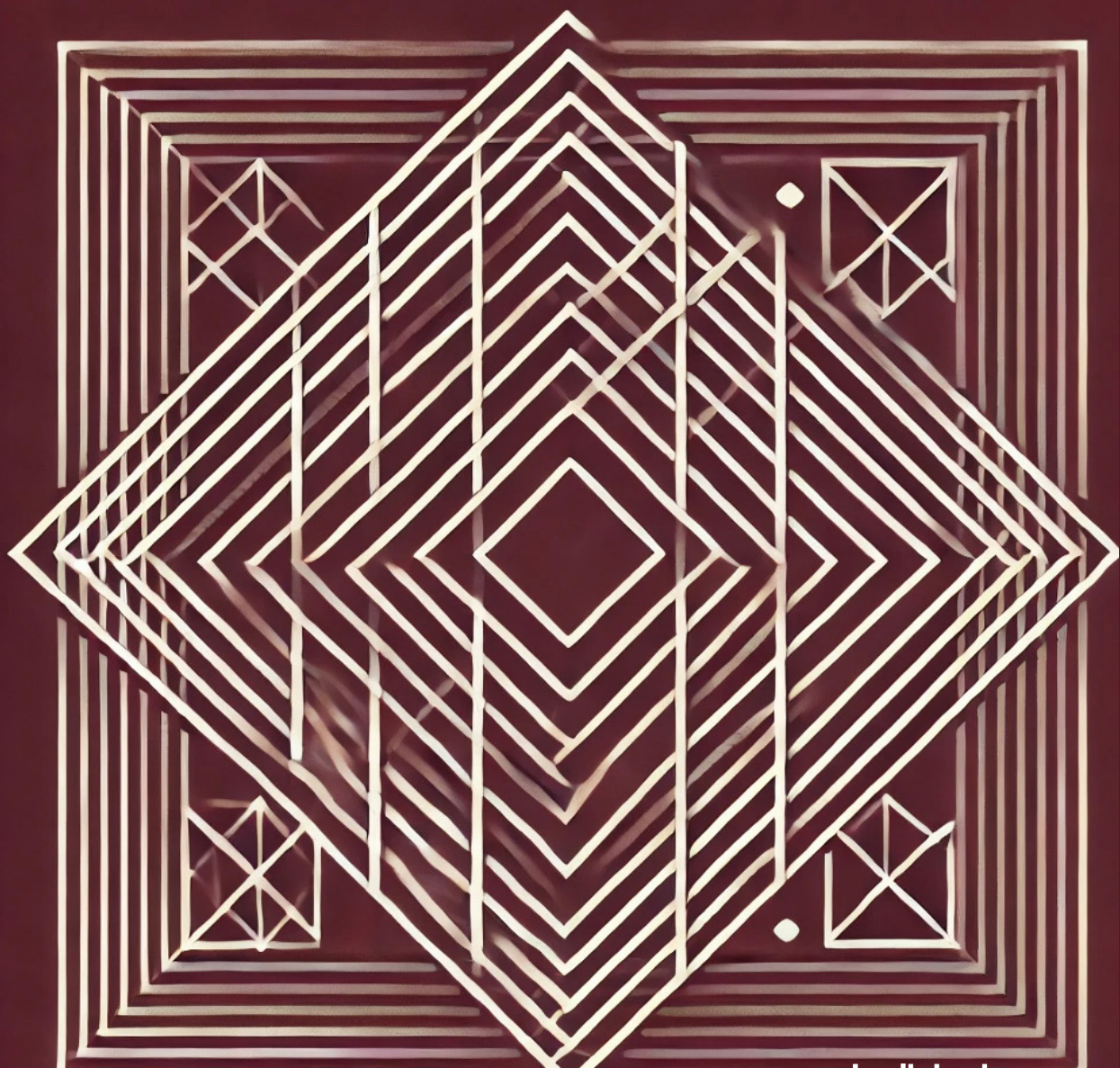


A CURA DI ROBERTO PALADINI

IL CONTRIBUTO DELLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA DEL COMPARTO ARTIGIANO AI PROCESSI INNOVATIVI DI GOVERNANCE URBANA



IL CONTRIBUTO DELLE
ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA
DEL COMPARTO ARTIGIANO
AI PROCESSI INNOVATIVI DI
GOVERNANCE URBANA

a cura di Roberto Paladini

LEDIZIONI

Unless otherwise stated, this work is released under a Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0), <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.it>.



2024 Ledizioni LediPublishing
Via Boselli 10, 20136 Milano – Italy
www.ledizioni.it
info@ledizioni.it

Il contributo delle associazioni di categoria del comparto artigiano ai processi innovativi di governance urbana
A cura di Roberto Paladini

Prima edizione: Ottobre 2024

ISBN PDF Open Access: 9791256002719

Informazioni sul catalogo e sulle ristampe dell'editore:
www.ledizioni.it

Indice

| | |
|--|----|
| Abstract | 7 |
| Introduzione | 9 |
| Capitolo 1 Le associazioni di categoria in Italia: ruolo e funzioni | 13 |
| Capitolo 2 Come cambiano e dove stanno andando le associazioni di categoria | 27 |
| Capitolo 3 Il rapporto tra imprese, associazioni di categoria e policy making istituzionale | 35 |
| Capitolo 4 Politiche del commercio e dell'artigianato: incidenza e ruolo delle associazioni datoriali | 41 |
| Capitolo 5 Il contributo alla formazione dell'agenda urbana | 45 |
| Capitolo 6 Le relazioni di collaborazione tra la Pubblica Amministrazione e le associazioni datoriali | 49 |
| Capitolo 7 Le associazioni di categoria come attori del territorio | 53 |
| Capitolo 8 Gli interventi delle associazioni di categoria per il cambiamento delle imprese | 61 |
| Capitolo 9 Interventi di rigenerazione urbana a promossi e gestiti da associazioni datoriali: il caso Venezia | 69 |
| Capitolo 10 Discussione e considerazioni conclusive | 83 |
| Bibliografia | 89 |

Abstract

Nonostante il numero degli iscritti delle associazioni datoriali di categoria siano in costante calo da decenni, numerose ricerche ed iniziative hanno riaperto l'attenzione sulla rappresentanza datoriale - la cui letteratura italiana in larga parte ha focalizzato l'analisi sulla contrattazione collettiva utilizzando come esempio paradigmatico prevalentemente il modello confindustriale - incentivando la ricerca sulle tendenze in atto nelle sue forme organizzative in termini di struttura, identità e funzioni.

Negli ultimi anni numerosi studi e ricerche di sociologia (Pedersini, 2010) e management (Feltrin e Zan, 2014) hanno enfatizzato una loro rinnovata importanza rispetto ai processi di sviluppo locale, risultando particolarmente influenti nella definizione dell'agenda urbana e delle politiche locali.

Tale rinnovata attenzione a queste istituzioni è riconducibile a diversi fattori. Da un lato, da diversi anni il sistema di rappresentanza degli interessi datoriali (anche) italiano è soggetto a rilevanti cambiamenti, innescati dalle profonde trasformazioni produttive, tecnologiche e organizzative e dei mercati, che hanno condizionato sia gli interessi delle imprese e la loro propensione ad aderire o meno alle associazioni di rappresentanza, sia hanno inciso sulle scelte organizzative e funzionali delle associazioni stesse. Dall'altro lato, rispetto ai compiti di carattere prettamente sindacale che ne hanno indotto la formazione all'inizio del secolo scorso, nel corso del tempo ha assunto crescente rilievo una funzione di erogazione alle proprie imprese associate di servizi ad elevato valore aggiunto sui temi più disparati ai quali la struttura aziendale deve essere in grado di dare una risposta: fisco, finanza, mercato del lavoro, ambiente, sicurezza, urbanistica, internazionalizzazione, formazione, ricerca e altre ancora. Questo progressivo ampliamento di funzioni ha naturalmente avuto importanti conseguenze dal punto di vista culturale, organizzativo e gestionale, imprimendo una spinta alla loro trasformazione in soggetti in grado di garantire la rappresentanza dei propri associati nei diversi contesti relazionali, ma anche di fornire loro un'ampia gamma di servizi di qualità almeno comparabile a quella di moderne società di servizi operanti sul mercato.

L'avvento della crisi pandemica Covid 19 ha contribuito in modo de-

terminante alla riscoperta delle opportunità offerte dai corpi intermedi, i quali hanno saputo dare risposte certe in questo particolare periodo storico, recuperando gradualmente la loro funzione socio politica, nonché pratica di erogazione di servizi dedicati ai settori rappresentati, implementando la loro autorevolezza e legittimazione sociale.

La ricerca intende contribuire al dibattito in corso - proponendo un'analisi sull'evoluzione del ruolo esercitato dalle associazioni datoriali, con particolare riferimento alle associazioni imprenditoriali rappresentative dell'artigianato - provando a far avanzare la comprensione teorica ed empirica nell'ambito del contributo del comparto artigiano, rappresentato dalle associazioni di categoria di riferimento, nel contribuire a promuovere o frenare le prospettive di sviluppo economico, sociale e territoriale delle comunità interessate.

Attraverso l'approfondimento di sei casi veneziani, l'elaborato si propone dunque di comprendere i meccanismi con cui l'azione collettiva determinata da organizzazioni di rappresentanza della micro e piccola impresa artigiana può influenzare le dinamiche socio-economiche locali, sia rispetto alla definizione della governance urbana che con riferimento ai processi di innovazione e transizione digitale delle imprese da esse rappresentate.

Introduzione

Nell'ultimo decennio è cresciuta con forza la disaffezione alla politica e al sistema della rappresentanza. Si è fatta strada una profonda sfiducia dei cittadini e delle imprese nei confronti della politica, dei corpi intermedi tradizionali e delle Istituzioni.

Le nuove modalità di partecipazione diretta attivate dal web e la digitalizzazione della pubblica amministrazione hanno contribuito ad amplificare il processo di disintermediazione, relegando le associazioni di categoria, almeno a livello di percezione, a un ruolo di secondo piano, come evidenziato dai numeri degli iscritti/associati in costante calo da oltre trent'anni.

La democrazia diretta e il peso crescente delle piattaforme sviluppatesi con l'avvento della *sharing economy* nella nostra società sembravano prossime a decretarne la fine. Ma un anno di pandemia ha mostrato l'esigenza di ripensare il rapporto tra cittadini, imprese e corpi intermedi. Le associazioni datoriali si sono trovate nell'epicentro della crisi-Covid in un momento, la pandemia, in cui l'esigenza collettiva si è posta sopra quella individuale.

L'avvento dell'emergenza sanitaria scaturita dal *Covid 19*, abbinate alle recenti e nuove crisi economiche e di stabilità internazionale sembrano aver accentuato tali dinamiche, riaffermando la funzione sociale e di punto di riferimento per il territorio di tali organizzazioni.

In un mondo come il nostro, improntato all'individualismo, la crisi pandemica ha comportato un cambio di priorità, che ha riportato l'attenzione su quei meccanismi e quegli apparati che consentono di riportare gli individui e le imprese ad essere ascoltati evidentemente non più solo come singoli, ma come soggetti che condividono una condizione comune. Ciò ha contribuito in modo determinante al ritorno sulla scena di modi che permettono di far sentire un'esigenza e, nello stesso tempo, permettono a chi governa di interloquire in maniera mediata con l'individuo e le imprese. Si è dunque riscoperta la necessità dei corpi intermedi, i quali hanno saputo dare risposte certe in questo particolare periodo storico, recuperando la loro funzione pratica, oltre che consultativa e decisionale, ed implementando la loro autorevolezza e legittimazione sociale.

Dopo una fase in cui sembrava che la disintermediazione potesse avere al meglio sulla rappresentanza degli interessi, il ruolo delle associazioni di categoria ha ripreso dunque, almeno in buona parte, la sua storica rilevanza nei contesti nazionali e locali, seppure talvolta esprimendo una nuova modalità di azioni e sperimentando nuovi ruoli nella società.

Le associazioni datoriali sono state cronicamente poco esplorate dalla dottrina di riferimento¹, tanto più se rispetto alla controparte sindacale. I testi e gli approfondimenti presenti in letteratura inoltre, si riferiscono soprattutto a istituzioni tipiche dell'industria e della grande impresa, trattando in maniera decisamente inferiore le dinamiche relative al mondo della rappresentanza della micro, piccola e media azienda. Non mancano però i riferimenti culturali entro cui muovere lo studio di tali organizzazioni, innanzitutto partendo dalle molteplici analisi svolte sulle relazioni industriali.

L'elaborato si focalizza sul se e sul come sta cambiando rispetto al passato il ruolo di alcune associazioni di categoria come attori della scena cittadina in un contesto urbano multistakeholder, in cui risultano fondamentali i reciproci ruoli e rapporti nei confronti della pubblica amministrazione, degli associati, dei cittadini, delle imprese e con le altre associazioni di rappresentanza.

Rispetto al contesto economico territoriale del Veneto, che fa da scenario al presente saggio, in questa sede vengono analizzate le azioni progettuali poste in essere da alcune articolazioni territoriali a cura di associazioni di rappresentanza datoriale del commercio e dell'artigianato, realizzate in risposta agli stimoli dati dalle linee di finanziamento della Camera di Commercio sulla rigenerazione urbana e sullo sviluppo dei territori.

Al fine di far avanzare la comprensione teorica ed empirica del ruolo delle associazioni di categoria rispetto allo sviluppo di imprese e territori, in questo particolare periodo storico in cui viene teorizzata la disintermediazione dei corpi intermedi, il presente saggio proverà ad indagare le modalità di funzionamento delle associazioni di categoria tramite l'analisi di casi in cui esse svolgono un ruolo attivo di governance urbana, provando a capire fino a che punto esse portano avanti meramente azioni ed interessi lobbistici e quando, se e in quali contesti invece possono divenire attori e promotori di politiche urbane. I casi selezionati sono stati scelti in quanto agiscono su linee di finanziamento relative a politiche urbane non *mainstream*, ovvero finalizzate alla rigenerazione di

¹ Gli studi sulle associazioni datoriali si sono sviluppati prevalentemente nell'ambito delle scienze politiche e del Management.

aspetti sociali ed economici dei territori e non sugli aspetti fisici e spaziali di luoghi e strutture.

L'obiettivo principale della ricerca è esplorare come queste organizzazioni influenzino sistematicamente il tessuto economico e sociale delle città, promuovendo o frenando lo sviluppo e la crescita urbana, provando a capire fino a che punto esse portano avanti meramente azioni ed interessi lobbistici e quando, se e in quali contesti invece possono evolvere quali attori con un ruolo significativo nel sistema di *governance* urbana.

L'analisi evidenzia come le associazioni di categoria possano svolgere un ruolo fondamentale nella definizione della direzione dello sviluppo locale, influenzando le decisioni di pianificazione urbana, l'accesso alle risorse economiche e la creazione di un ambiente favorevole agli affari. Tuttavia, emergono anche sfide legate alla rappresentatività e alla trasparenza di tali organizzazioni, che possono portare a disuguaglianze e conflitti all'interno delle città.

Capitolo 1

Le associazioni di categoria in Italia: ruolo e funzioni

Le associazioni di rappresentanza imprenditoriali sono organizzazioni specializzate nell'aggregazione, selezione, difesa e promozione degli interessi e dei fini collettivi degli imprenditori (Martinelli, Lanzalaco, 1992); sono nate con l'intento di essere fonte di ordine sociale e di ricoprire un'importante funzione nella regolazione dell'economia. Il sistema della rappresentanza imprenditoriale in Italia si caratterizza per una struttura altamente frammentata e le divisioni che lo attraversano si articolano lungo numerose discriminanti, quali ad esempio: il settore di attività delle imprese (agricoltura, industria, artigianato, commercio, servizi, ecc.), le dimensioni aziendali (micro, piccole, medie e grandi imprese), il tipo di proprietà (cooperativa, a capitale privato, a partecipazione statale), etc. Manca del tutto un asse di differenziazione, presente invece in molti Paesi, ossia quello di tipo funzionale tra le associazioni che operano nella sfera economica e quelle che operano in quella sociale e sindacale. Infine il sistema italiano è tutt'ora molto stabile, a differenza di quanto avviene in altre realtà associative. Tale stabilità tuttavia, è decresciuta via via che si scende dal livello sistemico a quello settoriale e a quello associativo. In particolare le organizzazioni di ordine inferiore hanno mostrato di attuare una sorta di adattabilità micro-strutturale (ibid) da oltre trent'anni.

La situazione italiana è peculiare soprattutto per il peso che hanno assunto nell'economia le associazioni di rappresentanza delle imprese di minori dimensioni. Inoltre essa è decisamente diversa da quella di altri paesi come la Germania e la Svezia, in cui risulta accentuata la differenziazione tra le funzioni sindacali ed economiche. In Italia la maggior parte delle organizzazioni imprenditoriali, oltre alla funzione di rappresentanza degli interessi degli associati, eroga servizi e favorisce la promozione di politiche di sviluppo economico. Questo è un aspetto che sembra prevalente nelle associazioni di rappresentanza delle imprese minori, la cui domanda di servizi è legata alla bassa internalizzazione di funzioni amministrative, contabili, di assistenza fiscale, ma anche alla maggiore difficoltà di realizzare in proprio servizi più complessi.

Per sommi tratti si possono individuare tre filoni di indagine sulle

associazioni imprenditoriali in Italia, che se pur datati riescono ancora a fornire una coerente e attuale configurazione: il primo, di taglio “storico”, raggruppa una serie di studi sulle origini dell’associazionismo imprenditoriale e sulla sua evoluzione nel dopoguerra. Il secondo filone ha un approccio di tipo “politico” allo studio delle associazioni imprenditoriali, ossia analizza il loro ruolo di rappresentanza, il rapporto con i partiti, i processi d’influenza nei processi di formazione delle politiche pubbliche (tra i principali autori Martinelli e Lanzalaco). Il terzo filone, abbastanza recente, è di taglio “organizzativo”. Esso è scomponibile in due indirizzi: da un lato vi sono studi prettamente descrittivi (Pirzio, Ammassari, Martinelli, Treu, e altri), relativi alla struttura organizzativa delle associazioni imprenditoriali; dall’altro vi sono studi di taglio interpretativo, che le approcciano come organizzazioni complesse (Schmitter e Streeck, 1981). Molto limitate sono la letteratura e le ricerche sulle associazioni imprenditoriali che presentano un approccio basato sui quadri concettuali dell’economia e del *management* (Cavenago, 1997).

Nel dibattito accademico nazionale ed internazionale hanno trovato inoltre ampio spazio trattazioni relative alle relazioni industriali, considerate perlopiù come elementi essenziali nei sistemi socio economici per via delle loro funzioni: fornitura di servizi, ruolo di trasmissione tra burocrazia statale e imprese, ma soprattutto per via della funzione democratica da loro esercitata².

Per relazioni industriali in letteratura si intende l’insieme delle dinamiche che regolano i rapporti tra gli imprenditori (le parti datoriali), i lavoratori con le loro rappresentanze (le parti sociali) e lo Stato, su un piano economico-sociale e politico-istituzionale. Partendo da questa prospettiva, una definizione maggiormente legata agli aspetti pratici del tema viene fornita da Baglioni (2016) che specifica come esse rappresentino: “il complesso delle norme che regola l’impiego dei lavoratori; i metodi attraverso cui dette norme vengono stabilite, interpretate, applicate e modificate; i metodi scelti o accettati dagli attori coinvolti per interagire”.

Tali relazioni, dal punto di vista teorico giustificano l’utilità e la peculiarità degli organismi di rappresentanza delle parti datoriali. Esse possono essere comprese al meglio riflettendo sulla duplice natura del ruolo dell’imprenditore, che è contemporaneamente datore di lavoro e uomo di affari, e sul raggio d’azione che tale figura può avere, agendo individualmente come responsabile dell’impresa oppure collettivamente come

² Per approfondimenti vedasi “nuove forme di regolazione: il metodo aperto di coordinamento delle politiche sociali, a cura di Marzia Barbera, 2017

membro di un gruppo portatore di interessi comuni.

I protagonisti dell'associazionismo datoriale in Italia sono dunque prevalentemente due tipologie di soggetti: l'imprenditore da un lato, l'organizzazione dall'altro.

Le organizzazioni di imprenditori racchiudono membri con interessi economici e produttivi tra loro differenti - se non in conflitto - accomunati dalla necessità di mantenere un'unità politico-contrattuale nel confronto con le altre parti sociali. Questa duplice possibilità permette di dosare la tutela di aspetti di solidarietà che accomuna gli imprenditori (in qualità di datori di lavoro con esigenze simili) e di aspetti di diversità che connotano le imprese (e gli imprenditori, in quanto uomini di affari) che popolano il mercato.

Facendo il punto su quanto fin qui ripercorso in termini di *review* della letteratura, il ruolo agito dalle associazioni di categoria italiane, pur avendo subito negli ultimi dieci anni una forte accelerazione nella trasformazione per via delle dinamiche fin qui evidenziate, può essere sintetizzato in due principali linee d'intervento/azione. La prima fa riferimento al perseguimento dell'interesse dei propri associati, erogando loro servizi (contabilità, paghe, formazione, credito, consulenze, ecc.) e rappresentandoli multilivello (dalla contrattazione collettiva e delle politiche sociali alla loro presenza e partecipazione presso commissioni ed organismi di gestione/controllo pubblici relativi alle varie tematiche d'interesse per le diverse categorie d'impresa).

La seconda pone maggiore forza ed attenzione rispetto ai rapporti con la pubblica amministrazione ed il sistema di riferimento: si pensi al loro ruolo ausiliario allo Stato nell'erogazione di servizi quali i patronati (pratiche ISEE, Cric, RED, ecc.), i CAF (dichiarazioni dei redditi, ecc.), nonché al loro crescente ruolo rispetto alle politiche pubbliche (processi di rigenerazione urbana, distretti del commercio, ecc.) in cui la presenza delle suddette associazioni appare assolutamente rilevante nelle politiche cittadine.

Da un punto di vista strettamente operativo - che cosa fanno le associazioni di categoria e perchè servono/sono utili - possiamo distinguere tre aspetti: la funzione mutualistica e di servizio; la funzione di lobby; la funzione datoriale. La funzione mutualistica e di servizio è quella che emerge, storicamente, per prima, insieme a quella datoriale. L'elemento mutualistico traspare tuttora nel finanziare la struttura associativa (mediante la quota associativa, al corrispettivo per i servizi resi, ecc.), ricevendo assistenza, ognuno secondo i propri bisogni. I servizi alle imprese

configurano, sia un ritorno immediato al singolo associato che paga un contributo annuale (uguale per tutti oppure come avviene nell'industria, in base alla sua dimensione (in termini di dipendenti e di fatturato), sia una forma implicita di lobby. Infatti, l'erogazione di servizi si configura, non solo per i meri adempimenti fiscali ed amministrativi, bensì anche in un aiuto concreto agli associati a conformarsi a qualche nuova disposizione normativa o regolamentare (europea, statale, regionale, provinciale o comunale). La lobby implicita sta nel provvedere alle interpretazioni attuative tecnicamente più favorevoli, promuovendo comportamenti estesi e uniformi, con effetto auto-legittimante (Tronconi, 2011). Alcuni servizi si estendono alla componente più commerciale delle imprese associate, come nel caso dell'organizzazione di manifestazioni fieristiche, o di missioni commerciali all'estero. In pratica, si tratta di un sostegno all'attività di business dei singoli associati e ciò rientra, in parte, nella logica di quegli incentivi selettivi di cui parla Olson (1983), tesi a discriminare tra associati e non associati. Questo, giacché gran parte dell'attività di lobby svolta dalle associazioni ha il carattere del bene collettivo; se ne possono avvantaggiare tutti gli associati e, spesso, anche i non associati.

La funzione datoriale, infine, è quella che vede agire le associazioni industriali in quanto rappresentanza dei datori di lavoro, nel campo della contrattazione collettiva e delle politiche sociali. C'è chi vede un certo distinguo tra questa funzione e tutte le altre. Tant'è che in alcuni settori - e in alcuni paesi - esiste un sistema di rappresentanza separato, specifico per questo aspetto, rispetto agli altri³.

In molti casi il ruolo delle associazioni di categoria è stato e continua ad essere cruciale nello sviluppo dei sistemi produttivi locali indagati (Trigilia, 2015).

I modelli di governance delle associazioni di categoria differiscono nei territori considerati. In taluni casi riflettono uno schema consolidato in cui sono le singole divisioni interne ad occuparsi dei diversi profili. In altri casi si è invece proceduto alla costituzione di unità dotate di autonomia giuridica con obiettivi specificamente dedicati alla crescita del tessuto imprenditoriale secondo percorsi che incentivano la integrazione tra imprese. Si tratta di un modello che impiega prevalentemente lo strumento societario ma in un'ottica diversa da quella tradizionale della società strumentale. Tali differenze si riflettono anche nella diversa

³ In Italia, si pensi alla Federmeccanica che espleta la sola funzione datoriale, mentre esistono molte associazioni di tipo solamente commerciale, nel vasto ambito dell'industria meccanica: UCIMU, ACIMIT, ecc. Sul tema si veda Lanzalaco L. e Urbani G. "Imprenditori in Europa" ed. SIPI, Roma, 1992.

interpretazione che le associazioni hanno dato alla legge regionale del Veneto⁴ sui distretti e alla diversa risposta organizzativa che hanno adottato. Le differenze riguardano sia le associazioni industriali tra le diverse province, sia, all'interno della stessa provincia, la distinzione tra associazioni industriali ed artigiane. Differenze importanti in termini strategici concernono pure il ruolo delle Camere di commercio, anch'esse operanti in ambito provinciale. In questo contesto le associazioni vengono considerate quali soggetti erogatori di servizi principalmente ai propri iscritti che coprono gran parte del tessuto imprenditoriale locale.

La letteratura specialistica afferma che le principali funzioni che le associazioni imprenditoriali conducono si riferiscono alle trattative per la stipulazione di contratti; alla fornitura ai loro soci di una vasta gamma di servizi tecnici, economici e legali; alla difesa degli interessi degli imprenditori nei confronti del potere legislativo ed esecutivo, cercando anche di influenzare l'opinione pubblica sui problemi economici in senso favorevole ai loro aderenti (A. Marcianò, 2010). Le categorie in cui si focalizzano possono in sintesi essere considerate: contrattazione collettiva, gestione del contratto e rappresentanza.

Senza nulla togliere a quanto precedentemente detto, è doveroso sottolineare che le associazioni si trovino oggi ad offrire una più vasta gamma di prodotti alle imprese, a tal punto che, alcuni autori, hanno cominciato ad utilizzare il termine "catalogo" (Feltrin, Zan, 2014) per comprendere l'insieme dei servizi da loro proposti.

Racchiudere l'insieme delle attività svolte entro questa definizione risulterebbe però fuorviante poiché ciò non permetterebbe di evidenziare la ricchezza e la complessità dei campi in cui le associazioni sono attive. Si è così sviluppata nel corso degli anni l'idea di comprendere l'insieme di tali compiti entro il concetto di "sistema d'offerta", un termine che sembrerebbe esprimere al meglio i servizi erogati. C'è da dire, però, che, essendo la gamma di concetti racchiusa entro queste due parole troppo ampia, questo "sistema d'offerta" è stato suddiviso in quattro sottosistemi che potessero specificare ancora meglio gli ambiti d'azione delle associazioni. Come suggerito da Feltrin e Zan, il seguente schema si offre per interpretare le associazioni di categoria come attori di *governance urbana* e attori di politiche pubbliche:

- Rappresentanza degli interessi di categoria
- Erogazione di servizi

4 La Legge regionale Veneto 28 dicembre 2012 n 50 - Politiche per lo sviluppo del sistema commerciale nella Regione del Veneto, istituisce e riconosce i Distretti del Commercio.

- Promozione di iniziative economiche
- Welfare associativo

Rappresentanza degli interessi

Data la connotazione politica di questo sottoinsieme, la rappresentanza degli interessi è la componente più nota, poiché maggiormente pubblica e visibile. Trattandosi di un tema così vasto e argomentato, risulta necessario smembrarlo e discuterlo in tre dimensioni differenti, che sono state così identificate:

- costruzione e manutenzione dell'identità associativa;
- ricerca di legittimazione sociale;
- *lobbying* e negoziazione.

Costruzione e manutenzione dell'identità associativa

L'identità associativa acquisisce un rilievo importante nella nostra discussione visto che “gli interessi assumono rilievo politico solo nel momento in cui sono organizzati e la loro organizzazione presuppone l'azione deliberata di un gruppo di individui che decide di dedicare tempo e risorse alla costituzione di un nuovo soggetto”. (P. Feltrin, S. Zan, 2014)

È però rilevante ricordare che questa identità sia sfumata col tempo e che le associazioni tendano ormai a raggruppare soggetti sempre più eterogenei: dalle piccole medie imprese fino ad arrivare ad imprese di grandi dimensioni, a prescindere dal settore economico in cui esse operano.

Ecco perché la labilità dei confini impone alle associazioni di trovare punti di incontro e di omogeneità tra i gruppi di imprese così diverse tra loro. L'eventuale presenza di interessi contrastanti potrebbe rendere difficoltosa la tutela dell'una o dell'altra categoria. L'estensione della gamma degli associati, nonostante sia ormai quasi d'obbligo al fine di adattarsi ai tempi e di vendere servizi a un numero maggiore di imprese, finisce per complicare di molto il ruolo di intermediazione e rappresentanza. Il rischio si potrebbe concretizzare in diatribe interne, cui farebbero seguito scissioni o divisioni che implicherebbero l'indebolimento dell'obiettivo principale delle associazioni, ossia quello di essere rappresentanti di peso nelle trattative tra sindacati dei lavoratori/Stato e dei datori di lavoro.

L'identità associativa deve essere coltivata e questo è compito delle varie associazioni stesse: esse cercano infatti di raggiungere tale obiettivo in svariati modi, primo fra tutti attraverso la promozione di iniziative. Queste possono essere di vario tipo: interne, e quindi rivolte agli associati, o esterne, e quindi rivolte al pubblico. Le associazioni possono proporre corsi di formazione, assemblee, conferenze, incontri, fiere, mercatini e quanto può essere considerato utile per raggiungere i propri fini. Questo argomento verrà successivamente approfondito e sviluppato all'interno del terzo capitolo.

Ricerca della legittimazione sociale

La legittimazione sociale è un aspetto di cruciale importanza, in quanto necessaria affinché le associazioni di rappresentanza possano ottenere il riconoscimento utile a concludere con successo le trattative in sostegno dei propri associati.

L'opinione pubblica deve ritenere infatti che gli interessi tutelati dalle organizzazioni siano congruenti con quelli della società; in caso contrario, le battaglie da loro perseguite non sarebbero ritenute degne di essere concluse in loro favore.

La legittimazione diventa ancora più fondamentale nei periodi di crisi, momenti in cui le politiche in supporto a determinate imprese non possono che risultare sfavorevoli nei confronti di altre e, per tale motivo, difendere un settore implica andare quasi certamente l'andare contro un altro, inimicandosi così una parte di cittadini e associati.

Anche in questo ambito, perciò, è evidente come diventino di vitale importanza le attività di sponsorizzazione, quali ad esempio seminari, manifestazioni sportive e culturali, poiché esse danno all'associazione la possibilità di mettersi in luce e di trasferire un'impressione positiva anche al pubblico esterno. Rendersi utile ed essere impegnate nel sociale diventa quindi un prerequisito d'obbligo per tutte le associazioni di rappresentanza e ciò ci permette di comprendere la ragione per cui esse si impegnino così tanto nel promuovere eventi.

Lobbying e negoziazione

Anche il lobbying dev'essere evidenziato come aspetto molto importante, poiché volto alla tutela e rappresentanza degli interessi degli associati.

Il lobbying è promosso nei confronti dei pubblici poteri e possiamo osservare come dagli anni '90 esso abbia assunto un ruolo sempre più rilevante. Sono infatti notevolmente aumentati gli investimenti da parte delle associazioni imprenditoriali in tale ambito, anche come conseguenza del progressivo deterioramento del rapporto con i partiti politici.

Un ulteriore aspetto da mettere in evidenza è che il passaggio di legiferazione in molte materie dallo Stato agli organi UE ha portato le associazioni ad adoperarsi per comunicare direttamente anche con questi enti sovranazionali, ragione per cui molte sedi sono state aperte anche a Bruxelles.

I tre aspetti sopra considerati, ovvero la costruzione e manutenzione dell'identità associativa, la ricerca di legittimazione sociale e il lobbying e la negoziazione, non sono tra loro indipendenti, ma, il migliorarsi di uno contribuisce inevitabilmente allo sviluppo degli altri.

C'è però da chiedersi come mai gli imprenditori si uniscano a tali associazioni, soprattutto vista la difficoltà nella quantificazione delle prestazioni e dei servizi offerti, in particolare in termini di lobbying, legittimazione e identità associativa.

Nonostante sia lecito farlo, i fatti mettono in evidenza che gli imprenditori scelgano comunque di associarsi, in alcuni casi inizialmente solo per avere dei servizi, in altri per ottenere un maggior peso sociale nel dialogo con le istituzioni. Molte delle richieste che vengono fatte dagli imprenditori alle associazioni riguardano, infatti, azioni collettive contro burocrazia, fisco e vincoli al credito.

Erogazione dei servizi

Il sottoinsieme servizi è una componente fondamentale nelle associazioni datoriali, in quanto impiega la maggior parte del personale. È comunque degno di nota il fatto che l'Italia rappresenti un caso unico a livello internazionale. A breve ci occuperemo dei servizi che vengono offerti dalle associazioni italiane, servizi che all'estero sono invece erogati da centri di servizi privati, strutture pubbliche o para pubbliche (Camere di Commercio o le Camere dei Mestieri) e liberi professionisti.

Nel nostro sistema nazionale le associazioni hanno comunque piena

facoltà di intervenire in questo settore e i maggiori servizi che offrono agli associati possono essere suddivisi in quattro principali categorie:

- Servizi sindacali: in questo ambito ci si riferisce a consulenze specifiche in materia contrattuale, per la giusta applicazione dei Ccnl, e a richieste di apertura di linee di credito presso istituti finanziari che, poiché convenzionati con le associazioni, sono in grado di offrire agevolazioni non indifferenti;
- Servizi di adempimento, ovvero tutti quei servizi erogati in favore delle imprese al fine di garantire la messa in regola con la normativa vigente. Fanno parte di questa tipologia di servizi: tenuta della contabilità ordinaria e semplificata, a forfait, libri paga, predisposizione dei cedolini, delle dichiarazioni dei redditi, imposte locali, assistenza accertamenti e contenzioso, gestione civilistica e fiscale del bilancio, valutazione dei rischi del datore di lavoro, piani antincendio, piani operativi sulla sicurezza, certificazioni etiche, sociali e di prodotto. È inoltre interessante sapere che i servizi di adempimento occupano il 90% dei dipendenti a libro paga;
- Servizi per lo sviluppo alle imprese, che si identificano in consulenze specifiche, utili alle aziende per poter ampliare o migliorare la propria attività. Ovviamente questa offerta è proposta solo dalle associazioni più grandi, visto il costo necessario a specializzare il proprio personale;
- Servizi di formazione: molte associazioni possiedono enti specializzati che svolgono corsi in supporto alle imprese. Queste attività possono riguardare certificati o patentini spendibili all'esterno, approfondimenti indispensabili al proprio lavoro o integrazioni utili ad ampliare il proprio bagaglio di conoscenze. A tutto ciò si aggiungono seminari, conferenze e corsi estivi (*Summer School*), che forniscono sempre informazioni spendibili poi nella vita lavorativa di tutti i giorni.

È necessario sottolineare che i servizi offerti vengono organizzati a livello territoriale: non esistono perciò dati comprensivi di tutto l'apparato associativo, anche perché a livello regionale e nazionale non c'è ancora interesse ad investire la quantità di denaro indispensabile a raccogliere tali statistiche.

Le aziende, in ogni caso, trovano in tali servizi un appoggio da non sottovalutare, anche perché la loro mancanza implicherebbe per l'azienda la necessità di espletare essa stessa un tale compito o, in alternativa, di ricorrere a professionisti del mestiere, solitamente più costosi.

Dall'altro lato, le associazioni hanno molto interesse a svolgere al meglio tali mansioni, visto che esse danno la possibilità di incrementare il numero di associati e di generare risorse economicamente rilevanti.

Un'ultima considerazione riguarda il fatto che, più queste associazioni riescono a trovare aziende, più possono aumentare in grandezza e, di

conseguenza, ammortizzare i costi, diventando ancora più attraenti dal punto di vista della convenienza. In questo modo esse divengono anche territorialmente più rilevanti, visto la propria dimensione, la forte relazione con le imprese del territorio e il fatturato che riescono a realizzare.

Quanto detto è assolutamente decisivo perché, considerato il forte impatto nel tessuto industriale e nella società, le associazioni riescono anche ad avere più voce in capitolo con le istituzioni, sia a livello provinciale che regionale.

Giunti a questo punto, è però d'obbligo fare un breve approfondimento sui fondamentali servizi erogati a livello territoriale; essi infatti rappresentano la colonna portante delle associazioni.

I servizi a cui stiamo facendo riferimento sono:

- servizio paghe, che consiste in consulenze sul mondo del lavoro e, nello specifico, sul districato settore dei contratti, messe a disposizione degli imprenditori associati;
- servizio contabilità, messo in supporto alle imprese per permettere loro di espletare i doveri imposti dallo Stato. Per portare degli esempi relativi ai compiti di supporto prestati, possiamo citare la liquidazione annuale dell'iva, la tenuta della contabilità e la dichiarazione dei redditi;
- servizio Caf (Centro di assistenza fiscale), offerto ai cittadini per la compilazione di modelli Isee, 730, per apertura/cessazione di attività e, di recente, anche per le richieste del reddito di cittadinanza;
- servizio patronato, anch'esso offerto alle persone fisiche, prettamente dedicato ai pensionati e infatti utilizzato per la consulenza in materia di pensionamenti.

Promozione di iniziative economiche

È corretto fare un breve cenno anche relativamente alla promozione di iniziative economiche, anche ai fine delle implicazioni che le stesse rivestono nella ricerca in oggetto.

Le associazioni spesso si propongono come promotrici di attività volte ad aiutare le imprese affiliate. Le iniziative da loro promosse possono essere di vario tipo e dipendono dal punto della filiera in cui intervengono. Esse, infatti, possono essere di supporto a monte della produzione, nella fase di trasformazione o a valle del ciclo produttivo. Le modalità attraverso cui le associazioni svolgono questo ruolo sono per la maggior parte riconducibili a due tipologie.

La prima è la costituzione di consorzi, attuta soprattutto fino ad una

ventina di anni fa, quando le risorse a disposizione erano maggiori. Possiamo citare come esempio di supporto a valle il caso della CNA di Venezia, che ha istituito un consorzio nautico alla Giudecca, dando così voce sia alle piccole attività presenti sia a quelle nascenti e arrivando, nel momento più florido, ad avere un bacino di circa 40 imprese. Queste ultime hanno potuto con il tempo ingrandirsi e autosostenersi: ad oggi sono presenti solamente sette imprese e il consorzio, ormai da molti anni, non è più gestito dalla CNA, poiché divenuto autonomo. Il paradosso da evidenziare in queste situazioni è che, seppure i consorzi vengano fondati da un'associazione, o dalle imprese, per il supporto delle stesse, spesso e volentieri essi diventano entità autonome che perseguono interessi non più a favore degli imprenditori ma a favore del consorzio in quanto tale, giungendo anche a circostanze estreme in cui è lo stesso consorzio ad associarsi ad organizzazioni di rappresentanza.

La seconda modalità degna di nota è la realizzazione di eventi, utilizzati come strumento di marketing aziendale. Si è ormai consolidata l'idea che gli eventi siano un elemento centrale per la strategia di comunicazione delle imprese: nelle associazioni di categoria, infatti, si può notare se ne faccia largamente uso, con l'obiettivo di dare la possibilità alle imprese associate di mettersi in luce e mostrare il frutto del proprio operato. Generalmente queste attività mettono insieme imprese dello stesso settore, in modo tale da riuscire così ad attrarre un pubblico specifico e a loro dedicato.

Welfare associativo

Nonostante sia difficile definire il concetto welfare associativo, visto l'ampio raggio di copertura, esso viene spesso considerato come la necessità di fornire servizi indispensabili ai propri associati. Tali servizi, però, non sono specificati e possono comprendere una vasta gamma di compiti svolti dalle associazioni; in questo contesto rientrano infatti tutti i servizi messi a disposizione degli imprenditori e degli associati con lo scopo di aumentare il loro benessere.

Prima di entrare nel campo specifico delle associazioni di categoria, è opportuno trattare il tema del welfare ad un livello più generale, prendendo come esempio il caso delle aziende che, per accrescere il benessere dei propri dipendenti, mettono a disposizione svariate attività e opportunità per supportarli.

Questo non è un tema nuovo, infatti, già negli anni '60/'70, si sono viste, anche da parte di grandi aziende italiane, operazioni rivolte a mi-

gliorare qualitativamente la vita di propri operai. Già con la Olivetti si è cominciato a mettere a disposizione servizi quali asili nido, attività culturali destinate ai figli di operai, mense e ulteriori iniziative volte a favorire la vita di tutti i giorni dei propri dipendenti. All'epoca si pensava infatti che ad ogni esigenza individuale si potesse associare una corrispondente esigenza sociale, era perciò necessario individuare le necessità collettive da soddisfare per accrescere il benessere individuale (Arrow, 1951).

Nel corso degli anni questa mentalità è andata consolidandosi e sono stati introdotti anche i benefici in busta paga: in caso di performance aziendali positive, infatti, sono previsti premi produzione o comunque aiuti previdenziali. In realtà i premi per la produzione erano già stati elargiti addirittura negli anni '20 in America con Henry Ford, anche se ora come allora essi non costituiscono una prassi, bensì un benessere concesso da un limitato numero di imprese.

Tornando all'argomento principale, ossia quello welfare associativo, si può dire che anch'esso nel corso degli anni sia progressivamente andato arricchendosi e consolidandosi: oggi il sostegno dato alle imprese è notevolmente aumentato. Oltre ai servizi di contabilità, paghe, Caf e patronati, che ormai costituiscono un *must* per tutte le associazioni, si sono aggiunti anche degli aiuti derivati da enti collaterali, accessibili solo in qualità di membri delle associazioni. Si parla in questo caso di specifiche risorse dedicate a formazione, ambiente, sicurezza e molto altro. In questo modo si cerca di rafforzare il legame associativo e il senso di appartenenza, ma non solo: se infatti per le organizzazioni è di vitale importanza avere molti associati e risulta spesso necessario ingrandirsi per rimanere competitive, è anche vero che per gli associati tali opportunità possono essere determinanti se non fondamentali. È anche grazie a tutto ciò che è possibile instaurare un rapporto di reciprocamente vantaggioso.

Le attività riconducibili a questo ambito non si limitano a quanto detto. Si riscontrano infatti, nella fattispecie, anche progetti di rete sviluppati in modo tale da far incontrare domanda e offerta, fiere e progetti speciali promossi dagli enti bilaterali precedentemente descritti, dedicati prettamente agli associati, che si inseriscono nel più ampio concetto di sistema di offerta delle associazioni.

Esempio emblematico è la Cgia di Mestre che, indicando le attività aperte e chiuse nei periodi estivi, mette a disposizione un servizio di supporto a imprese e cittadini, evitando loro spiacevoli inconvenienti.

Tali strutture e iniziative dovrebbero rappresentare un forte valore aggiunto per le imprese aderenti al sistema: chi, al contrario, si fa seguire

nei servizi di consulenza aziendale da commercialisti o da consulenti non afferenti ai sistemi associativi è privo di tali opportunità, così come non ha accesso ai benefici derivanti dalla partecipazione ai corsi promossi dagli enti bilaterali.

Tra gli strumenti di welfare aziendale citati precedentemente, in quelli più squisitamente di carattere sociale, quali ad esempio asili nido aziendali, sconti specifici per mensa, auto, etc., si rileva invece una generale arretratezza nell'offerta rispetto ai soci. Non sono infatti presenti, se non in forma ridotta, elementi di questo tipo. Nonostante il riscontrarsi di annunci sui giornali ove si dichiara l'intento di intraprendere percorsi di welfare aziendale, va comunque riportato che, purtroppo, non si sia ancora fatto molto nel concreto.

Capitolo 2

Come cambiano e dove stanno andando le associazioni di categoria

Negli ultimi vent'anni in Italia si sono diffusi dei sentimenti critici, di indifferenza o di estraneità rispetto ai principali attori politici e alle istituzioni rappresentative (Biorcio 2007), che hanno fatto parlare di crisi della rappresentanza, e dunque dei cosiddetti corpi intermedi, quali associazioni di categoria, sindacati, partiti politici, etc.

Queste organizzazioni collettive degli interessi hanno natura concertativa e svolgono il proprio ruolo regolativo basato su “scambi politici” e attività di lobby con i governi ai vari livelli territoriali, per concertare le politiche pubbliche (F.Ramella, C. Manzo, 2019).

La costante diminuzione degli associati di tali organizzazioni, abbinata alle dirompenti dinamiche di trasformazione della società e del lavoro imposte dalla globalizzazione, dalla digitalizzazione e dalle recenti crisi sanitarie e finanziarie, pur scalfendo gli appartati e costringendoli a riflessioni interne e all'attuazione di processi di razionalizzazione ed aumento di efficienza, non ha lasciato solchi evidenti nel mondo delle istituzioni della rappresentanza, ai diversi livelli, tali da compromettere la loro sopravvivenza. Certamente però il cambiamento in atto è stato sufficientemente dirompente da non consentire più alcuna inerzia che consenta al mondo della rappresentanza di far leva sul passato per mantenere o assicurarsi posizioni di rendita durature. I dati relativi al numero ed al valore assoluto degli associati sono in strutturale perdita in tutte le associazioni di categoria e sindacali, da almeno una decina di anni.

Enti pubblici e organizzazioni di rappresentanza nella maggioranza dei casi rimangono immobilizzati nei loro stili e nelle connesse azioni. Con una mentalità decisamente ancorata al passato ed ai suoi privilegi.

Le piccole imprese, emblema del nostro sistema economico, si trovano alla costante ricerca di un equilibrio tra la velocità di un mondo “fuori” che cambia, soprattutto sulla spinta della globalizzazione e delle innovazioni tecnologiche, e quello interno che arranca. In questo contesto i corpi intermedi come possono rafforzare e riscoprire il loro ruolo di cuscinetto e propulsione, nonché quel dinamismo del cosiddetto corpo

intermedio, come previsto e auspicato dalla nostra stessa Costituzione?

Come possono rispondere alla crisi di valori, di identità e di riconoscimento cui vessano?

Come possono dare risposte ai soci - spesso già in difficoltà economica - che si pongono pesanti domande quali: “Cosa fa la mia associazione, il mio sindacato?... A cosa mi servono?... Vale la pena di pagare la tassa?...”. Le associazioni più aperte e responsabili hanno cominciato a registrare il bisogno e le possibilità di innovarsi, evitando di alimentare sterili autoreferenzialità e di usare modelli organizzativi obsoleti, spesso a immagine e somiglianza di quelli burocratici tipici degli enti pubblici, incapaci di relazioni profonde e fidelizzate.

In sostanza, il programma già urgente è di porsi in concreto come agenzie di sviluppo o acceleratori d'impresa, e non già come certificatori para-istituzionali. L'obiettivo fondamentale è confermarsi in quell'area dove la rappresentanza è in concreto intesa e perseguita come servizio, dove gli uffici sono ben integrati in nome del socio e dei suoi problemi: essere sostanzialmente associazioni pensanti, capaci di trasformarsi e di rigenerarsi, per essere in anticipo rispetto ai bisogni dei soci (Casteller e Rigobello, 2016). Secondo Manzo (Manzo, 2006) per fronteggiare le nuove tendenze del sistema è necessario che le organizzazioni rappresentative degli interessi imprenditoriali sappiano reagire e spingersi verso nuovi scenari di programmazione, rilevando altresì che una delle ragioni della loro crisi risiede nel fatto che il sistema di rappresentanza è calibrato sulla base di un modello di impresa che sta progressivamente venendo meno. Feltrin e Zan (2014) si chiede provocatoriamente se la struttura tradizionale della rappresentanza associativa abbia ancora senso e si domanda se si debba unificare e semplificare il sistema associativo secondo il modello francofono, oppure frammentarlo ed automatizzarlo ulteriormente seguendo il modello anglofono.

Con il governo Monti, poi con quello Renzi, passando per il governo Letta, Gentiloni e il recente governo cosiddetto pentastellato le associazioni di rappresentanza sono state di molto ridimensionate nel loro ruolo di interlocutori privilegiati, sicuramente se in raffronto al passato.

Per provare a capire come stanno cambiando e in quale direzione si stanno muovendo le principali associazioni datoriali in Italia, occorre interrogarsi innanzitutto sul concetto di identità associativa. Come afferma Zan (P. Feltrin, S. Zan, 2014) “gli interessi assumono rilievo politico solo nel momento in cui sono organizzati e la loro organizzazione presuppone l'azione deliberata di un gruppo di individui che decide di dedicare tempo e risorse alla costituzione di un nuovo soggetto”. (ibid)

Ecco perché la labilità dei confini impone alle associazioni di trovare punti d'incontro e di omogeneità tra i gruppi di imprese così diverse tra loro. L'eventuale presenza di interessi contrastanti potrebbe rendere difficoltosa la tutela dell'una o dell'altra categoria. L'estensione della gamma degli associati, nonostante sia ormai quasi d'obbligo al fine di adattarsi ai tempi e di vendere servizi a un numero maggiore di imprese, finisce per complicare di molto il ruolo di intermediazione e rappresentanza. Il rischio si potrebbe concretizzare in diatribe interne, cui farebbero seguito scissioni o divisioni che implicherebbero l'indebolimento dell'obiettivo principale delle associazioni, ossia quello di essere rappresentanti di peso nelle trattative tra sindacati dei lavoratori/Stato e dei datori di lavoro.

L'identità associativa deve essere coltivata e questo è compito delle varie associazioni stesse: esse cercano infatti di raggiungere tale obiettivo in svariati modi, primo fra tutti attraverso la promozione di iniziative. Queste possono essere di vario tipo: interne, e quindi rivolte agli associati, o esterne, e quindi rivolte al pubblico. Le associazioni possono proporre corsi di formazione, assemblee, conferenze, incontri, fiere, mercatini, eventi e quanto può essere considerato utile per raggiungere i propri fini.

In ultima analisi è necessario fare una breve considerazione sul futuro che si prospetta alle associazioni, in quanto, limitarsi ad osservare la situazione attuale non ci dà una chiara visione del loro odierno mutamento.

Le associazioni, infatti, si trovano a vivere oggigiorno un periodo di trasformazione. Da una decina d'anni a questa parte, complici la crisi immobiliare e monetaria, si è verificato un calo sostanziale delle adesioni. Inoltre, i fondi messi a disposizione dallo Stato per le funzioni para-pubbliche da loro svolte sono stati drasticamente diminuiti. Tutto ciò ha costretto le organizzazioni a ridimensionarsi e riorganizzarsi al fine di poter cogliere le poche opportunità che gli venivano offerte.

Purtroppo, però, la struttura che forma le associazioni non dona loro molta libertà di movimento. Oggi esse si ritrovano a dover fare i conti con una mentalità che, in alcuni casi, risulta datata e con esponenti che, poiché incapaci di modernizzarsi, finiscono per rallentare il progresso necessario per competere in un'economia globale e di libero mercato.

Per tali ragioni, il mutamento che oggi stanno vivendo risulta lento ed indeciso, vista la ricorrente assenza di quegli stimoli necessari per sviluppare nuovi approcci o per modificare l'assetto vigente.

La direzione da loro presa, tuttavia, non appare ancora chiara e ne-

cessità di tempo per poter essere valutata. Tra le varie ipotesi che vengono avanzate, possiamo così riassumere le tre che sembrano essere più coerenti e plausibili: la prima considera le associazioni come soggetti imprescindibili, in quanto rappresentanti di una considerevole fetta di imprese italiane e quindi indispensabili per la stipula di contratti collettivi nazionali.

La seconda ipotesi non prospetta un futuro tanto roseo e, al contrario, ritiene che esse stiano vivendo una grave crisi. Una crisi che, però, non sembrerebbe essere stata compresa dalle stesse associazioni in quanto, l'aver adempiuto ad un ruolo di supplenza nei confronti dello Stato durante questo periodo, le ha portate a pensare di essere ancora politicamente rilevanti.

La terza prospettiva, infine, sostiene che, formalmente, le associazioni siano rimaste simili a com'erano agli albori, ma che, nella sostanza, esse siano riuscite a modernizzarsi e a migliorare la propria tecnostuttura, mantenendosi così al passo con i tempi.

Per concludere questa breve parentesi, possiamo rilevare che, fino ad ora, nessuna di queste tre teorie abbia trovato completamente riscontro. Ciò risulta, comunque, abbastanza comprensibile, vista anche la precocità dei tempi. Il tempo potrebbe, però, delineare uno scenario dipendente da tutte e tre le ipotesi sopra elencate e, quest'ultima visione, è avvalorata dal fatto che, proprio in questo momento storico, le associazioni si stiano muovendo su tutti e tre i fronti.

A prescindere da quanto detto, ciò che risulta palese è che le associazioni si trovino ora di fronte ad una duplice sfida: da un lato, mantenere il consenso degli associati e dei cittadini; dall'altro contenere il numero di trattative perseguite, aumentandone il tasso di conclusioni positive ed evitando di disperdere risorse investibili in attività di servizi, ora notevolmente più importanti.

Per quanto riguarda i potenziali percorsi che le associazioni potrebbero intraprendere, è possibile identificarli, invece, in tre punti:

- Sviluppo di incentivi, che consiste nel creare degli stimoli che attraggono le imprese, così come sconti sui servizi offerti o benefici esclusivi per gli associati;
- Fornitura di servizi individuali, ossia la comprensione delle esigenze delle singole imprese e l'adattamento al fine di prestare servizi *ad hoc*;
- Sviluppo del proprio ruolo di intermediari tra le istituzioni e i singoli, penetrando nel tessuto imprenditoriale ancora più in profondità, in modo tale da riuscire a comprendere i principali problemi dei vari settori industriali del territorio. Ciò però risulterebbe insufficiente se nel frattempo non si riuscisse a intrattenere dei stretti rapporti con le

istituzioni, indispensabili per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Certamente, questi possibili scenari sono limitati, è bene, comunque, farsi un'idea su come potrebbe essere il loro futuro stando alle condizioni attuali. Se, però, riuscissero a compiere un ricambio generazionale, specialmente ai vertici, i percorsi ora prospettati potrebbero svilupparsi in un modo molto distinto da quanto ora ipotizzato.

Ad ogni modo, è apprezzabile lo sforzo fatto dalle associazioni per mantenere alto il numero di associati, poiché è ormai risaputo dalle stesse che, per avere un peso nella società, è necessario avere un consenso sociale notevole. Si può, infatti, notare che “dalla lettura degli statuti delle diverse associazioni è abbastanza evidente lo sforzo di mantenere una platea “elettiva” riconoscibile ma, allo stesso tempo, di non precludersi una possibile espansione settoriale o dimensionale” (Caponetti, 2018).

In conclusione, possiamo dire che le associazioni si stanno muovendo verso un futuro che è ancora, per alcuni versi, indefinito, anche a causa della situazione politica nazionale ed europea in continua difficoltà.

Come se non bastasse, le imprese si trovano ora costrette a doversi adattare a dei cambiamenti epocali anche per quanto riguarda la “green economy” e i processi di digitalizzazione. Queste due condizioni fanno sì che le associazioni datoriali debbano essere il più possibile flessibili e vicine ad istituzioni ed aziende, in modo tale da cogliere insieme a loro il cambiamento ed essere nuovamente pronte ad operare in un rinnovato mercato, in qualità di promotrici e sostenitrici dei valori e della tradizione italiana.

Dalla constatazione richiamata in premessa appare necessario che le organizzazioni di rappresentanza si orientino dunque verso nuove direzioni: accompagnando le aziende ad affrontare in modo innovativo (in rete, con tecnologia, con investimenti in ricerca, sviluppo e in marketing) i cambiamenti di mercato che oggi trovano a volte impreparati i nostri imprenditori, in difficoltà obiettiva a sostenere sfide che impongono notevoli competenze tecnico-organizzative, soprattutto nei campi dell'innovazione tecnologica, della riorganizzazione aziendale e della commercializzazione. Da ciò ne consegue la necessità e l'urgenza di passare verso modelli di organizzazione che operano non per settori (tipicamente chiusi e autoreferenziali) ma per fattori (aperti ad evoluzioni, a relazioni, ad integrazioni).

Essendo cambiata la domanda dei mercati, soprattutto nell'approccio e nelle geografie, appare necessario adeguare l'offerta di ruolo e servizi resi dalle associazioni di rappresentanza, assumendo uno stile di azione proattivo ed innovativo, ponendo concretamente al centro il socio e la

sua relazione con le scelte economico-organizzative.

Zan e Feltrin (2014), avanzarono tre ipotesi sul futuro delle associazioni di rappresentanza che possono essere così riassunte: la prima le considera imprescindibili in quanto rappresentanti di una considerevole parte delle imprese italiane e quindi indispensabili per la stipula di contratti; la seconda prospetta una grave crisi strutturale di cui le stesse hanno preso consapevolezza forse solo in parte, anche poiché tutt'ora stanno svolgendo di fatto un ruolo di supplenza allo Stato su molteplici materie ed adempimenti (si pensi alla conoscenza ed ai dati sullo stato di salute di specifici settori, piuttosto che agli adempimenti ed alla capacità tecnico operative dei CAF e dei patronati fiscali italiani); la terza sostiene che formalmente sono rimaste simili dal dopoguerra ad oggi, ma in realtà ci sia stata una modernizzazione interna e della tecnostruttura tale da renderle al passo con i tempi. In questo elaborato si proverà ad offrire una prospettiva di analisi basata oltre che sulla letteratura a disposizione e seguendo l'indirizzo indicato, attraverso lo studio di 6 casi, che mediante le tecniche d'analisi evidenziate nel paragrafo riferito alla metodologia di ricerca, offre un tavolo di lavoro privilegiato per provare a rispondere alla domanda di ricerca e alla duplice sfida che si prospetta: il mantenimento del consenso, sviluppato mediante l'implementazione del senso di appartenenza e offrendo servizi di qualità con modalità più che concorrenziali; e la sostenibilità del proprio ruolo di intermediario tra pubblica amministrazione e interessi privati delle singole aziende. Ciò premesso, pur nelle difficoltà e nella riduzione di iscritti e fiducia che le attanagliano, la disintermediazione dei corpi intermedi sembra essersi arrestata con in questi ultimi anni, ed in particolare con l'avvento dell'emergenza sanitaria globale del Covid 19. L'avvento del Covid 19 come è noto, oltre al dramma sanitario ha prodotto la più grande crisi economica globale da oltre un secolo. Lo stato italiano, così come gli altri stati nazionali colpiti da questa duplice crisi, ha posto in essere una serie di misure da un lato a garanzia e tutela della salute pubblica, dall'altro di sussidio e supporto alle famiglie ed alle imprese. In questo contesto, le associazioni di categoria, essendo anche CAF e svolgendo servizi di "patronato" gratuito per i cittadini, si sono "trasformate", assieme alle organizzazioni sindacali, nei principali punti di riferimento per accedere ai sussidi stanziati dal governo. Rispetto ai commercialisti, la loro struttura gerarchica e radicata e ramificata su tutto il territorio nazionale, ha garantito uniformità di risposte e aggiornamenti obbligatori in tempo reale rivolti a tutti gli operatori del sistema, i quali, pur con tutte le difficoltà del caso, sono stati in grado di far fronte alla comples-

sità ed alla mole di lavoro che è venuta a capo nel periodo di *lock down*. Diversamente da molti studi di commercialisti infatti gli sportelli delle associazioni di categoria sono rimasti aperti per tutto il periodo e hanno garantito assistenza a imprese e cittadini. Di qui sono passati i contributi per imprenditori e partite iva, le casse integrazioni in deroga, gli accordi sindacali, ma anche le indicazioni da dare alle imprese sul poter o non poter aprire, sulle disposizioni relative alla sicurezza e ogni altra indicazioni ritenuta utile dai propri interlocutori.

Durante il *lock down* infatti, lo stato italiano, le imprese e i cittadini hanno usufruito in misura massiva dei servizi dati dalle associazioni datoriali, riconoscendo di fatto in esse un importante punto di riferimento a tutti i livelli: dalla dialettica politica all'erogazione di risposta pratiche ai cittadini (si pensi in tal senso ai servizi di gestione delle casse integrazione, all'erogazione di bonus e dei servizi a supporto di famiglie e imprese erogati dallo stato tramite le Associazioni per far fronte all'emergenza).

In questa fase è risultato evidente quanto innegabile che il ruolo agito da tali organizzazioni è stato decisamente in controtendenza rispetto ai fenomeni di disintermediazione, rivelandosi prezioso alleato sia dello stato e delle istituzioni locali, che delle imprese e dei cittadini. Ecco che in questi termini si è prospettato un nuovo ruolo per queste istituzioni, tutto da reinventare e confermare nell'immediato presente.

Capitolo 3

Il rapporto tra imprese, associazioni di categoria e policy making istituzionale

I differenti processi strategici adottati nel tempo dalle imprese nei confronti delle istituzioni, della concorrenza, delle normative, del contesto di riferimento nonché dei rapporti con gli stakeholders risultano di grande interesse al fine di comprendere a pieno il rapporto tra le aziende, le politiche pubbliche e i territori.

In quest'ottica il concetto di campo organizzativo (Di Maggio, Powell, 2000) inteso come "un insieme di organizzazioni che, considerate complessivamente, costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale", pare centrale nell'analisi del contesto "nord est" qui indagato.

«Abbiamo dunque a che fare con un campo di forze eterogeneo su cui insiste ogni singola organizzazione ed in cui le relazioni ivi generate possono essere di varia natura: dirette o indirette, a maglie strette o a maglie larghe, simmetriche o asimmetriche» (De Leonardis 2001).

In questa analisi, il tessuto relazionale di un'impresa è formato da un insieme molto vasto di attori, allargato rispetto a quelli con cui l'impresa intrattiene rapporti solo commerciali o operativi (clienti/utenti, fornitori, finanziatori, consulenti, intermediari, concorrenti, ecc.).

Il campo organizzativo si allarga dunque anche ad altri soggetti, come ad esempio i sindacati, le associazioni di categoria, gli ordini professionali, le istituzioni pubbliche (internazionali, nazionali e territoriali), le agenzie regolative pubbliche e private, le società di rating, le società di consulenza, le scuole, le università e gli enti di formazione professionale, i mass-media, le associazioni di consumatori, le associazioni ambientaliste, ecc.

Il campo organizzativo così concepito agisce nei confronti delle organizzazioni che lo popolano come un sistema di influenze. Si tratta di influenze di tipo regolativo, normativo, cognitivo (Scott, 1998; Di Maggio, Powell 2000).

Posta l'importanza del campo organizzativo di riferimento, si analizzano di seguito le motivazioni che tradizionalmente in ambito accademico giustificano l'intervento pubblico a sostegno alle imprese, al fine di

meglio comprendere la *ratio* delle politiche poste in essere.

Le politiche pubbliche orientate al supporto delle aziende private sono storicamente legate all'esistenza del concetto di "fallimenti di mercato". Secondo questa prospettiva, ideata da Walras e Pareto nel 1986, il policy maker sarebbe chiamato ad intervenire per correggere imperfezioni e fallimenti nel libero gioco del mercato, particolarmente presenti in alcuni settori e attività, che genererebbero livelli di spesa in R&S e più in generale di investimenti sistematicamente inferiori rispetto all'ammontare socialmente desiderabile.

La letteratura identifica due principali tipi di fallimento: statico e dinamico. Per quanto riguarda i fallimenti di tipo statico, facciamo riferimento ai casi in cui il meccanismo di mercato non consente un'allocazione efficiente delle risorse esistenti. Questo può avvenire a causa della presenza di: "mercati monopolistici, imperfettamente concorrenziali o mancanti, esternalità, beni pubblici, asimmetrie informative, problemi di agenzia". In tutti questi casi, le scelte individuali degli agenti economici, basate su un puro calcolo di interesse individuale che non tiene conto della presenza delle distorsioni generate dai fallimenti, portano a dei risultati aggregati inefficienti (sotto forma di investimenti inferiori rispetto al livello socialmente desiderabile).

I fallimenti dinamici si riferiscono all'incapacità dei mercati di garantire un accumulo di risorse tale da consentire la realizzazione di balzi in avanti dal punto di vista dell'innovazione, delle tecnologie di produzione, ecc. Tipicamente, si tratta di mercati incapaci di mantenere un livello di spesa in R&S, ma anche di conoscenze e competenze, in grado di mantenere la possibilità di generare innovazione nel tempo. Tutto ciò avviene a causa delle caratteristiche intrinseche di queste attività, incerte negli esiti, intensive di capitale umano e opache per gli osservatori esterni (Takalo, 2009).

Secondo Hagedoorn, la principale giustificazione per l'intervento pubblico in materia di trasferimento tecnologico deriva dalla presenza di fallimenti di mercato nel processo di diffusione e circolazione delle informazioni, delle conoscenze e delle competenze scientifiche dal mondo della ricerca a quello delle imprese. Le motivazioni a sostegno degli interventi per la promozione di alleanze strategiche (consorzi, network, joint venture) per la ricerca e sviluppo risiedono invece nella possibilità di facilitare lo sviluppo di sinergie (complementarietà) tra le imprese o tra imprese e altri agenti, raccogliere una massa critica di risorse utili allo svolgimento di attività di R&S, promuovere processi di apprendimento, controllare i rischi e condividere i costi legati a nuovi investimenti

(Hagedoorn et al., 2000). La formazione di reti, consorzi, JVs consente poi di creare un contesto entro il quale i partecipanti possano internalizzare gli spillover derivanti dalla collaborazione, che in un sistema di transazioni semplicemente regolate dal mercato avrebbero altrimenti generato un sotto-investimento in R&S (Katz, 1986). Da un punto di vista sociale, l'impatto positivo sulle attività di R&S è rappresentato dal fatto che le alleanze strategiche possono consentire di eliminare inutili duplicazioni di spesa e di sforzi (Spence, 1984; Katz, 1986). Gli interventi a favore di cluster, poli, distretti tecnologici trovano una giustificazione teorica nell'esistenza di sistemi territorialmente radicati che hanno performance innovative elevate. Questi interventi hanno ad oggetto il sostegno alla costituzione o al rafforzamento di tali tipi di sistemi, da perseguire attraverso interventi di creazione di infrastrutture "di cluster" (distretto, polo,...), che usualmente si accompagnano agli interventi sopra ricordati: programmi di sostegno allo sviluppo di alleanze strategiche per la R&S o interventi rivolti al trasferimento tecnologico (Antonelli, 2000; Caloffi e Mariani, 2011).

Ovviamente, le politiche spesso nascono con obiettivi più complessi e ambiziosi di quanto non sia rappresentabile attraverso l'approccio dei fallimenti di mercato o di sistema. Il *policy maker* può infatti agire in conseguenza di una sua visione strategica di sviluppo della regione, allo scopo di promuovere l'allineamento a regioni vicine, o il raggiungimento di posizioni di leadership in alcuni settori / tecnologie, o per promuovere più generali obiettivi di crescita economica, tecnologica e sociale (Bianchi e Labory, 2011).

Negli ultimi anni, il Governo ha mostrato un'attenzione crescente a favore del mondo delle micro e piccole imprese: lo dimostrano ad esempio le molteplici misure adottate, elencate nel *Small Business Act* del Ministero dello sviluppo economico, che prevede tra l'altro l'introduzione del Garante per le Micro PMI e la Legge annuale per la tutela e lo sviluppo delle micro, piccole e medie imprese, entrambi previsti dalla Legge n. 180/2011 recante "Norme per la tutela della libertà d'impresa. Statuto delle imprese". Lo Statuto ribadisce con forza la necessità di mettere al centro dell'interesse nazionale le Micro PMI, cioè il 99% delle aziende italiane, e la nomina del Garante per le micro, piccole e medie imprese, prevista all'articolo 17, va nella direzione di "Pensare innanzitutto al piccolo", spesso invisibile. Lo "Statuto delle Imprese" prevede inoltre, all'art. 18, che venga predisposta annualmente una Legge annuale per la tutela e lo sviluppo delle micro, piccole e medie imprese ("Entro il 30 giugno di ogni anno, il Governo, su proposta del Ministro dello

sviluppo economico, presenta alle Camere un disegno di legge annuale per la tutela e lo sviluppo delle micro, piccole e medie imprese”).

La letteratura in tema di politiche a supporto per le PMI è molto ampia⁵. Esistono numerosi studi che raccolgono le *best practices* internazionali, spiegando quali politiche sono state messe in atto, le ragioni sostenibili e i benefici attesi. L'analisi economica incontra molte difficoltà nello stabilire se un programma a supporto delle PMI abbia prodotto i risultati sperati in quanto le PMI sono realtà spesso molto eterogenee, per cui il successo o il fallimento di un programma di sostegno può dipendere da fattori interni alle PMI piuttosto che dal programma stesso. Spesso sono realtà giovani e fragili, estremamente sensibili alle influenze esterne. Le imprese che accedono ai programmi di supporto spesso non sono un campione rappresentativo delle PMI, ma semplicemente le più attente, interessate a crescere e gestite da proprietari o manager più preparati. È teoricamente e praticamente molto difficile misurare quanto una politica di sostegno produca un risultato aggiuntivo o meno. Purtroppo l'eterogeneità delle PMI e delle condizioni esterne che si trovano ad affrontare nelle diverse economie nazionali o regionali, fa sì che una valutazione dell'efficacia di un programma pubblico in un determinato momento e in un determinato luogo sia difficilmente applicabile ad altri casi. Gli economisti e gli analisti di politiche pubbliche, nella valutazione *ex post* delle politiche pubbliche e dei programmi di spesa, analizzano fattori quali l'utilità, la rilevanza, l'efficacia e l'efficienza delle misure in questione. Ma per cercare di avere maggiori risultati è opportuno valutare *ex ante* le varie politiche di sostegno considerando fattori quali il principio essenziale che la politica di sostegno deve finanziare o favorire attività che altrimenti le PMI non avrebbero intrapreso e conseguentemente non disincentivare l'investimento privato. Le politiche di sostegno devono cercare di risolvere i problemi che gli imprenditori ritengono più gravi, devono essere formulate dopo un confronto e una consultazione preventiva con gli attori interessati. Un buon programma di supporto dovrebbe riuscire a tenere in considerazione l'elevata eterogeneità e proporre soluzioni variegata, tali da adattarsi ai diversi bisogni delle aziende di riferimento e favorendone l'accesso al maggior numero possibile di imprenditori. Infine le politiche a sostegno alle PMI non dovrebbero limitarsi a trasferimenti monetari (sotto forma di prestito, garanzie o incentivi), ma dovrebbero anche rimuovere le distorsioni causate dagli oneri amministrativi o dal sistema fiscale, promuovere la for-

5 Si veda ad esempio Brunetta G., Mussati G., Corbetta G. Università Bocconi (1997), *Piccole e medie imprese e politiche di facilitazione*, Egea, Milano.

nitura di servizi di mercato alle PMI e creare le strutture affinché possa nascere un mercato per la fornitura di tali servizi.

La consultazione sullo *Small Business Act* per l'Europa (2008) ha portato a identificare con maggiore chiarezza quali sono per le PMI i principali problemi da fronteggiare, e di conseguenza ha tratteggiato i principali obiettivi cui devono tendere le associazioni di categoria. Riguardano gli oneri amministrativi generati dalla legislazione e il conseguente bisogno di semplificazione amministrativa e normativa, la difficoltà di accesso ai finanziamenti, la fiscalità, la difficoltà ad individuare e attrarre profili professionali e capacità adeguate sul mercato del lavoro, il difficile adattamento alle dinamiche dettate dalla globalizzazione e dalla digitalizzazione e l'accesso alle gare d'appalto.

Capitolo 4

Politiche del commercio e dell'artigianato: incidenza e ruolo delle associazioni datoriali

L'impresa artigiana si presenta dal punto di vista storico come uno degli attori sociali che ha maggiormente influenzato lo sviluppo urbano, sociale ed economico delle città (Sennet 2008). In Italia numerose analisi, spesso basate su studi di caso, enfatizzano lo stretto rapporto tra commercio (detto talvolta “di prossimità” o “di vicinato”) e centri storici, in termini di vivibilità, qualità, identità, ma anche di opportunità per uno sviluppo turistico (Cirelli, Nicosia 2014; Ferrucci, 2015; Iacovone, 2018). L'artigianato viene riconosciuto come una componente importante di questo nesso, ma non sempre analizzato come comparto specifico (lo è stato, nel caso di Venezia, già da Ciacci [1978] e recentemente da Vettore [2019]). Tra i servizi generalmente attribuiti alle botteghe artigiane citiamo: la creazione di occasioni occupazionali familiari e tramite collaboratori, la personalizzazione del prodotto/servizio attraverso un contatto diretto con il consumatore, la promozione di lavorazioni e prodotti locali sviluppati nel rispetto delle tradizioni del territorio, lo sviluppo di un tessuto imprenditoriale dotato di piccole quantità iniziali di capitale, la garanzia di servizi di prima necessità in modo diffuso in città e paesi, lo sviluppo di relazioni sociali. Interventi a favore del commercio di prossimità e dell'artigianato vengono così inseriti nell'ambito delle politiche di rigenerazione urbana (vedi ad es. Fregolent, Farronato, 2014; Leoni et al., 2014). Di fatto si registra oggi una relativa convergenza tra operatori del settore e amministratori in merito al ruolo che l'artigianato può avere nella promozione di uno sviluppo locale sostenibile. Questo sia in chiave di marketing territoriale o place branding, sia in una prospettiva di tutela del patrimonio culturale, dei prodotti tipici e delle tradizioni locali (Battilani 2018; Cirelli, Nicosia 2014; Ferrucci, 2015; Iacovone 2018), talvolta con riferimento ad una pressione turistica troppo forte (Vettore 2019). E' senz'altro per gli stessi motivi, oltre all'attribuzione di una valenza culturale sia all'artigianato, sia ai centri storici, che da decenni sono stati sviluppati interventi e varate norma-

tive a favore dell'uno e dell'altro, spesso in modo congiunto. Già nel 1994 la Carta delle Città Europee per uno sviluppo durevole e sostenibile detta anche "Carta di Aalborg" (European Cities & Towns Towards Sustainability [1994]) affermava a livello europeo il ruolo svolto dall'artigianato in questo senso. A sua volta, la Convenzione di Faro varata dal Consiglio d'Europa (2005) «promuove l'uso di materiali, tecniche e saperi derivanti dalla tradizione» (art. 9, "Uso sostenibile del patrimonio culturale"). Tuttora numerosi piani e programmi comunitari includono misure e interventi dedicati all'artigianato, spesso in relazione al patrimonio culturale (vedi Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture [European Commission] 2019). Inoltre, se non è esplicitamente inserito nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile promossa dall'ONU (2015), l'artigianato può costituire un fattore determinante per il raggiungimento dell'obiettivo (SDG) n. 11: «rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili». Al contempo, questo rapporto tra discipline (diritto, economia e commercio) e ambiti (patrimonio culturale, commercio, turismo) diversi è tutt'altro che univoco, e non sempre virtuoso – almeno in Italia. In particolare, come sottolinea Di Giovanni (2018) «le discipline normative nazionali e sovranazionali che contemplano il centro storico forniscono definizioni eterogenee di tale area».

La congiuntura attuale non è poi incoraggiante. La stagione inaugurata dalla crisi internazionale del 2008 ha duramente colpito le imprese artigiane in Italia (Centro Studi Sintesi 2015) e portato allo sviluppo di politiche dedicate al loro sostegno. Contraffazione e imitazione conoscono un'ampia diffusione, come nel caso eclatante dei vetri "di Murano" prodotti industrialmente in Cina. Quanto ricordato sopra sottolinea il paradosso per cui nonostante i prodotti artigianali siano spesso assimilati a creazioni di tipo artistico, la maggior parte delle persone non ne riconosce il diritto di proprietà intellettuale. Un rinnovato interesse per il mondo dell'artigianato è tuttavia percettibile, in Italia e all'estero, nello specifico o nell'ambito delle "economie creative". Accanto alla crescente presenza dei termini arts & crafts nei titoli indicizzati da Google Books, vanno segnalati in particolare L'uomo artigiano del sociologo americano Richard Sennett (2008), Futuro artigiano dell'economista Stefano Micelli (2011), le pubblicazioni della Fondazione Cologni sui "mestieri d'arte" e il Made in Italy. Numerose sono anche le iniziative didattiche e i progetti di ricerca sviluppati in collaborazione con enti pubblici e non, come quelli evocati in (Fregolent, Farronato, 2014; Leoni et al. 2015) o il progetto Interreg IVC 2007-2013 Innocrafts, coordinato dal Comune di

Firenze. I fattori di questa nuova vitalità sono molti e legati ai mutamenti economici globali, dalla crisi dei distretti, all'attenzione per le lavorazioni e i prodotti artigianali manifestata dai grandi brand del lusso, dallo sviluppo dell'economia della conoscenza e dell'economia della creatività al crescente interesse a utilizzare i prodotti dell'artigianato locale nelle strategie di marketing territoriale. Il sapere artigianale continua inoltre a essere una componente fondamentale per molte imprese orientate al design e per molti marchi storici del Made in Italy che gli affidano le fasi più delicate della lavorazione dei propri prodotti. Le recenti evoluzioni della globalizzazione e della digitalizzazione hanno in questo senso contribuito da un lato a riportare sotto i riflettori la questione della salvaguardia delle pratiche culturali tradizionali, dall'altro a mettere l'artigianato di fronte a nuove e problematiche sfide, oltre naturalmente a offrire inesplorate opportunità commerciali e relazionali. La relazione tra tradizione, modernità e mercato non è però sempre virtuosa e presenta aspetti problematici non secondari.

La Legge regionale veneta n. 34/2018 rappresenta un tentativo significativo di affrontare alcuni di questi aspetti. Nella formulazione di tale intervento normativo a favore dell'artigianato Veneto, il ruolo delle Associazioni di categoria è stato centrale, sia in termini di innesco di una dialettica con le imprese artigiane locali, sia rispetto alla mediazione di priorità degli interventi⁶.

Le principali novità introdotte dalla Legge Regionale, si possono distinguere in due categorie: da un lato gli interventi destinati specificamente all'"artigianato artistico, tipico, tradizionale e storico", e dall'altro quelli generici per tutte le tipologie di aziende artigiane. In questo secondo ambito, la principale novità si compone di una serie di interventi che verranno finanziati ed erogati mediante appositi bandi, con una dotazione iniziale di €18.700.000, relativi ai seguenti interventi: passaggio generazionale; processi di digitalizzazione; nuova imprenditorialità; credito e finanza; innovazione organizzativa, di prodotto e di processo. Il primo bando, pubblicato a gennaio 2020, prevede contributi per un totale di €3.100.000 per interventi a favore del passaggio generazionale e relativamente ai processi di digitalizzazione aziendale.

Per quanto riguarda la prima categoria il provvedimento stabilisce dei requisiti, dei criteri e delle modalità per l'individuazione del "maestro artigiano", ed il riconoscimento delle imprese in cui esso opera come

⁶ Per maggiori approfondimenti vedasi "Artigianato, città e Politiche: il caso di Venezia e della nuova Legge regionale n. 34/2018", R. Paladini, R. Wacogne, 2020, in corso di pubblicazione.

“bottega scuola” e riconosciute, nel rispetto della relativa normativa, anche nell’ambito dell’alternanza scuola-lavoro.

Il ruolo delle associazioni di categoria nell’argomentazione sopra riportata è stato essenziale. Non solo per aver richiesto all’ente pubblico l’aggiornamento normativo e lo stanziamento di risorse dedicate per far fronte alla costante riduzione numerica delle imprese del settore; ma anche per la dialettica instaurata con il network di riferimento (e in particolare con le imprese), che pur con limiti anche evidenti, è stato di fatto informato e chiamato a dare il proprio contributo mediante incontri e la produzione di testi dedicati.

Tali elaborati sono stati poi sottoposti alla commissione regionale dedicata a lavoro di approfondimento della Legge regionale e delle sue linee guida attuative. Inoltre questo processo ha sicuramente influenzato di conseguenza, le modalità di scrittura e le priorità dei bandi che saranno emanati per dare concretezza alle azioni previste in norma.

Capitolo 5

Il contributo alla formazione dell'agenda urbana

Che cosa sono le strategie e come si formano nelle organizzazioni? Una consistente letteratura – con il titolo di formulazione delle strategie nel settore privato e di policy making nel settore pubblico – analizza in che modo le organizzazioni prendano e correlino le loro decisioni significative (cioè strategiche). Una veloce rilettura (Mintzberg, 1978) suggerisce che buona parte di questa letteratura si può collocare in tre distinti gruppi teorici o “modi”. Il “modo pianificatorio”, che comprende la maggior parte del materiale pubblicato nella tradizione sia nella management science che della teoria della burocrazia, descrive il processo come estremamente ordinato, chiaramente integrato con strategie sviluppate secondo uno schema preordinato da organizzazioni ben determinate a raggiungere lo scopo prefissato (ibid). In netto contrasto, il “modo attivo”, divulgato da scrittori come Lindblom (Lindblom 1959) per il settore pubblico e Cyert e March (1963) nel contesto d'impresa, descrive il processo in cui molti decisori con finalità conflittuali negoziano tra loro per produrre un flusso di decisioni incrementali non correlate. In una parte della letteratura di economia classica e di management contemporaneo il processo è descritto nel “modo imprenditoriale” in cui un leader forte prende decisioni audaci, rischiose, per affermare il proprio modo di vedere il futuro dell'organizzazione.

Il termine strategia è stato definito in molti modi, ma quasi sempre con un tema comune, quello di un insieme consapevole e deliberato di direttive che determina le decisioni in una prospettiva futura. Nella teoria dei giochi, la strategia rappresenta l'insieme di regole che governano le mosse dei giocatori. In ambito militare, la strategia è l'utilizzo sia in pace che in guerra di tutte le forze della nazione, per mezzo di pianificazione e sviluppo su vasta scala e a lungo termine al fine di assicurare la sicurezza e la vittoria (Random House Dictionary). Nella teoria del management la definizione tipica è quella di Chandler (1962): “la determinazione delle mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, la scelta di linee di azione e allocazione delle risorse necessarie per il

raggiungimento di queste finalità”. Tutte queste definizioni considerano la strategia come: a) esplicita, b) sviluppata in maniera consapevole e con determinazione e, c) preordinata rispetto alle decisioni specifiche a cui si applica. Fondamentale appare prendere in considerazione entrambe le facce della medaglia della formazione della strategia: strategia come direttive a priori, ma anche strategia così come si evolve, coerenze a posteriori nel comportamento decisionale. In altre parole lo strategy maker può formulare una strategia attraverso un processo consapevole prima di prendere decisioni specifiche, ovvero una strategia po’ formarsi gradualmente, forse non intenzionalmente, mentre egli prende le sue decisioni una per una.

Più o meno consapevolmente l’impresa sviluppa relazioni in una logica di network come via di accesso ai mercati esteri (Meyer, Skak 2002), e si ritrova, per entrare in certi mercati o per ridurre i rischi, a condividere parte delle sue funzioni *core* o degli *asset strategici* con altri partner, fino ad arrivare ad una forma di “produzione a rete” dove altre imprese locali indipendenti, legate da “qualche collante fiduciario”, esercitano alcune funzioni della catena di business (Rullani, 2009). Molti autori ritengono che l’approccio di *network* costituisca l’unica via percorribile per le PMI per competere internazionalmente minimizzando i limiti legati alla dimensione e favorendo il processo di apprendimento interno (Håkansson, 2003). Ma la logica *network* per essere moltiplicativa, richiede la condivisione tra i nodi della rete della conoscenza, ovvero di elementi sensibili di produzione o di ricerca o di mercato, fattori che spesso sono protetti dalle imprese in quanto legati al loro core business (Rullani, 2009).

In tale quadro le associazioni di categoria spesso giocano un ruolo importante nella diffusione di prassi innovative e di conoscenza nel sistema di aziende in e con cui operano. Le innovazioni, radicali o incrementali che siano, diventano scardinanti solo quando vengono incorporate nella strategia, nei piani di business, nei modi di organizzare le attività ed il lavoro. Al contempo, la formazione delle strategie aziendali per favorire il cambiamento delle imprese, per funzionare a pieno, sembrano dover essere accompagnate sempre più da processi condivisi dagli *stakeholder* territoriali, sviluppate mediante facilitatori e agenti in grado di svolgere il ruolo di broker della conoscenza.

Le associazioni di categoria in Italia e nel particolare contesto territoriale indagato, non solo sembrano contribuire ai cambiamenti aziendali sopra descritti, ma esercitano un ruolo catalizzante rispetto alla forma-

zione dell'agenda urbana, quantomeno con riferimento agli Enti Locali in cui esse operano, indicandone molti dei temi e delle priorità da sviluppare, anche mediante azione di *lobbying* o di sensibilizzazione della cittadinanza mediante interventi sulla stampa locale. Inoltre, il loro ruolo rispetto alla formazione delle strategie territoriali sembra estendersi anche a indicare i principali problemi da risolvere, spesso contribuendo all'eliminazione stessa degli elementi ostativi la soluzione in oggetto. In taluni casi si può addirittura parlare di co-pianificazione di politiche. Ne sono esempi le varie "cabine di regia" che nascono e si sviluppano tra i principali Enti rappresentativi su temi particolari, le quali si ritrovano con cadenza periodica per coordinare gli interventi e aggiornarsi reciprocamente sulla situazione complessiva del fenomeno. Con riferimento a Venezia, ne sono esempi la cabina di regia sulla ZES (Zona Economica Speciale) e l'OGD (Organismo di gestione della Destinazione Turistica). Si pensi inoltre alle molteplici segnalazioni da parte delle imprese associate, di disagi tecnici o problematiche facilmente risolvibili dall'Amministrazione Pubblica, la quale, per tramite delle categorie economiche riceve una sintesi periodica delle priorità da risolvere.

Le Associazioni inoltre, per via del loro stretto rapporto con la componente politica territoriale, risultano grandi promotori di iniziative, oltre che partner d'eccellenza in progettazioni locali, nazionali e internazionali per la loro facilità nel reperire partner aziendali di specifici settori nonché per la loro autorevolezza in quanto interlocutori. Tra gli esempi di iniziative vi è la promozione di convegni, attività ed eventi, quali ad esempio i mercatini, le notti bianche, le fiere e i festival, che spesso nascono su impulso o tramite il coinvolgimento di una o più associazioni di categoria.

Non solo dunque soggetti in grado di indicare le problematiche ed i temi importanti per le imprese, spesso il ruolo delle associazioni è di veri e propri partner strategici per il recupero di fondi e risorse, siano essi derivanti dal Ministero, dalla Regione, dalla Camera di Commercio territoriale, dai fondi FSE, FESR o da finanziatori privati. In questo senso la logica sistemica si evince in tutta la sua forza e il ruolo delle Associazioni di categoria sembra trovare la sua migliore collocazione.

Per recuperare centralità in un'economia che avrà sempre più bisogno di questi importanti corpi intermedi per razionalizzare la catena di comando di decisioni sempre meno nazionali e sempre più europee o globali, le organizzazioni di rappresentanza dovranno dotarsi di un quadro di riferimento e di strumenti di proposta e di progettualità sempre più efficaci ed in grado di interfacciarsi in modo strutturato con il territorio.

In una società che cambia, in cui gli stessi partiti politici perdono di credibilità quanto a rappresentanza d'interessi, con il venir meno delle tradizionali classi sociali e il rimescolamento delle carte nei rapporti tra capitale e lavoro, le organizzazioni di categoria dovranno occupare spazi nuovi nel fornire, non solo un quadro di riferimento valoriale al mondo delle imprese, ma anche servizi sempre più personalizzati e rispondenti a esigenze che vanno diversificandosi per territori, settori, aree di appartenenza (Bresolin, 2016).

Capitolo 6

Le relazioni di collaborazione tra la Pubblica Amministrazione e le associazioni datoriali

A partire dagli anni '90 le ricerche sulla *governance* locale dell'economia e sui processi di sviluppo territoriale hanno iniziato ad evidenziare un elevato grado di istituzionalizzazione nelle azioni delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi che, intenzionalmente o meno, hanno talvolta finito per costituire dei veri e propri vincoli per lo sviluppo. In questi contesti la competitività è stata frenata talvolta proprio da quei soggetti nati per promuovere e supportare la crescita e lo sviluppo socio economico. Il loro radicamento in reti locali ha infatti rallentato se non addirittura ostacolato la produzione di beni collettivi per la competitività (Grabher, 1993).

Già negli anni '70 si è parlato di "debolezza dei lagami forti" (Granovetter, 1973), proprio con riferimento al fenomeno su descritto. Ma il ruolo compiuto dai corpi intermedi è ricco di buone pratiche di collaborazione con la burocrazia e le politiche statali. Innanzitutto essi costituiscono un fondamentale meccanismo di trasmissione tra le scelte di politica economica poste in essere dai vari governi e la loro realizzazione pratica. Si pensi al fondamentale ruolo svolto dai CAF; dai Patronati, dai consulenti fiscali che gestiscono quotidianamente pratiche di cittadini e imprese per conto e negli interessi statali (oltre che delle stesse organizzazioni).

Ma oltre alla già citata collaborazione funzionale esplicitata mediante l'erogazione di servizi ausiliari o al posto dello stato, i corpi intermedi oggi paiono sempre più capaci ed interessati allo svolgimento di ulteriori compiti e funzioni con valenza e ricadute di pubblica utilità.

I casi studio di seguito rappresentati, relativi ai Distretti del Commercio ed ai progetti di riqualificazione urbana, ne evidenziano solamente due tra molteplici esempi possibili.

In economia sta evidenziandosi sempre più un problema di coordinamento degli agenti economici così come delle istituzioni che li rappre-

sentano; tale coordinamento, secondo la teoria economica prevalente, può essere svolto o dal “mercato” o dalla “gerarchia”. In altri termini, come afferma Bersolin (2016), se il coordinamento è svolto dal mercato, certamente a dominare i comportamenti saranno competitività ed efficienza, sia nella produzione come nell'erogazione dei servizi; se il coordinamento è svolto dalla gerarchia (pubblica o privata), tutto avviene all'interno dei rapporti contrattuali o di strutture pubbliche verticali dominate da rapporti top-down.

In un'economia caratterizzata dalla coesistenza tra Stato e Mercato e duale con grandi e piccole imprese, come quella italiana, mercato e gerarchia coesistono e le associazioni di categoria devono convivere con questo sistema destreggiandosi a scala locale tra mercato “orizzontale” e gerarchia “verticale” (Casteller e Rigobello, 2016).

Nelle odierne società complesse si assiste in questi anni a un'esasperazione del relativismo, in cui ognuno si sente portatore di valori al punto da rendere difficile se non impossibile una qualsiasi sintesi politica che all'estremo potrebbe rendere le società ingovernabili. Tra la crisi di rappresentanza, le difficoltà a fornire servizi adeguati, l'incapacità di interpretare le istanze provenienti dal basso, i corpi intermedi inseriti in questa tipologia di società rischiano di perdere identità, da un lato mediante un processo di difesa e di arroccamento su posizioni del passato, dall'altro per la funzionale difficoltà allo svolgimento di quella indispensabile funzione quali meccanismi di trasmissione delle decisioni di politica economica.

Le associazioni di rappresentanza, per intercettare esigenze sempre più articolate e differenziate, dovranno evolversi da fornitori di servizi per settori produttivi a erogatori di servizi per fattori della produzione. Certamente non è facile cambiare impostazioni nei meccanismi di rappresentanza in organizzazioni che spesso si sono cristallizzate in strutture talvolta autoreferenziali o, nel peggiore dei casi, detentrici di poteri di condizionamento.

In tale contesto, il recupero della centralità dell'impresa e del suo ruolo in una moderna società deve passare anche nella trasformazione dei corpi intermedi in organizzazioni non più e non solo espressione di interessi, ma in strumenti di una nuova progettualità in grado di restituire all'impresa il ruolo e la responsabilità sociale che gli competono. Offrire cioè quadri di riferimento valoriali uniti a servizi efficienti e a tutela di interessi legittimi, operando quella sintesi che la politica avrà sempre più difficoltà a realizzare.

Il coordinamento degli agenti economici potrà così essere affidato sia

alla gerarchia sia al mercato in modo che l'interesse di ciascuno possa veramente promuovere il benessere di tutti.

Questo mercato, in cui anche le organizzazioni di rappresentanza dovranno muoversi, sarà un mercato in cui, per dirla à la Porter, si dovrà creare valore condiviso, ovvero partecipato, valore cioè in cui ciascuno assume responsabilità e sia portatore di partecipazione. Dove produrre valore condiviso, come affermano Casteller e Rigobello (ibid), non vuole essere una vuota affermazione contrapposta a quella altrettanto famosa quanto infelice del "creare valore per gli azionisti", tanto cara ai manager pre-crisi, ma significa creare un sistema in cui fornire non solo benefici materiali, pur essenziali, ma soprattutto beni immateriali quali il senso di responsabilità, comportamenti etici, credibilità, reputazione, fondamentali per l'avvio di un nuovo modello di sviluppo.

In questo modo la rigenerazione delle organizzazioni di rappresentanza potrebbe essere l'occasione per le associazioni di categoria di diventare potenti strumenti di cambiamento della società, della politica e soprattutto di quegli agenti fondamentali che sono le imprese. Per far questo le associazioni di categoria dovranno concentrare in maniera crescente parte delle proprie energie e risorse verso la costruzione di politiche pubbliche, realizzate in concerto con la pubblica amministrazione.

La tendenza alla contrattualizzazione delle politiche pubbliche in Italia (dai comuni alle province, alle regioni, ai ministeri e alle varie agenzie specializzate) si inserisce in una fitta trama di relazioni concertative, intessute con altre organizzazioni pubbliche, imprese private, terzo settore, associazioni di rappresentanza di interessi datoriali e dei lavoratori, ecc. Che rimettono di fatto l'attuazione di leggi e interventi pubblici a successivi accordi o atti (si pensi ai contratti e agli accordi di programma, di area, di quartiere, quadro, ma anche alle convenzioni, ai patti, ai protocolli di intesa, ecc.), incidendo in modo importante negli assetti dello sviluppo territoriale e delle imprese, nonché nella formulazione delle politiche stesse.

Già sono molteplici gli esempi di attività para-imprenditoriali svolte dalle categorie economiche che vanno al di là della rappresentanza o dell'erogazione dei servizi (in quanto non prevedono una specifica corresponsione di compensi), quali per citarne alcuni: la predisposizione di un servizio telefonico di assistenza per i propri associati, la realizzazione di accordi interassociativi o di fusioni e consorzi tra associati che può essere definita di promozione e proposizione di politiche economiche tese a modificare le modalità di svolgimento del lavoro dei propri associati. Infine si può notare come, mentre la funzione di rappresentanza degli

interessi si rivolge a tutti gli associati (o anche a tutti gli appartenenti ad una categoria, a prescindere dall'iscrizione ad un'associazione), l'erogazione dei servizi e la promozione di politiche economiche si rivolge sempre ad un numero limitato di associati. In queste ultime due funzioni l'associazione risponde infatti a domande e bisogni degli associati, offrendo servizi al proprio interno oppure creando strutture di servizio ad hoc (società di servizi, consorzi o "agenti imprenditoriali", nel caso della promozione di politiche economiche).

Capitolo 7

Le associazioni di categoria come attori del territorio

Anche se la stagione inaugurata dalla crisi internazionale del 2008 ha duramente colpito le imprese artigiane in Italia (Centro Studi CNA 2017) e ciò ha reso auspicabile lo sviluppo di politiche dedicate al loro sostegno (Bramanti 2012), alcune osservazioni empiriche mostrano una loro nuova centralità rispetto ai processi di sviluppo urbano. La promozione di progetti volti a riqualificare gli ambiti urbani degradati è stata sollecitata, negli ultimi anni, da diversi provvedimenti di legge nazionali e regionali. In tali interventi il ruolo dell'artigianato sembra essere stato tenuto in considerazione solo in parte, in relazione sia a finanziamenti dedicati alle industrie creative sia a programmi di riqualificazione urbana che hanno interessato i distretti del commercio. Come testimoniato da un recente rapporto di ricerca elaborato da CNA (2018) si tratta di un approccio diffuso a livello europeo e nazionale, supportato da politiche locali e programmi nazionali ed europei che operano a diverse scale. In questa direzione il Veneto rappresenta un interessante punto di osservazione, nel quale operano una pluralità di interventi secondo schemi di multi-level governance. Passando in rassegna le principali politiche pubbliche attive sul tema è possibile fare riferimento alla normativa e alle politiche regionali che il Veneto ha promosso per favorire la nascita e il consolidamento dei 'Distretti del commercio',⁷ ulteriormente rafforzati dall'azione delle locali Camere di Commercio mediante iniziative e bandi di finanziamento dedicati⁸. Sempre in Veneto, anche alcune politiche regionali del Programma Operativo Regionale del Fondo Sociale Europeo 2013-2020 (POR - FSE 2013-2020) hanno tematizzato il supporto alla PMI, soprattutto manifatturiera e creativa-culturale, in relazione alla ri-

7 <https://www.regione.veneto.it/web/attivita-produttive/distretti-del-commercio>

8 <http://www.dl.camcom.gov.it/sonoimpresa/cosa-puo-servire-sono/incentivi-ed-agevolazioni/bandi-2018/bandi-selezioni-soggetti-e-proposte-su-rigenerazione-e-riqualificazione-urbana-internazionalizzazione-decentramen>

generazione urbana dei territori.⁹ Sono poi numerose le iniziative promosse di concerto da amministrazioni locali e associazioni di categoria.

Queste politiche hanno in modo esplicito intercettato il tema della rigenerazione urbana, identificandola come l'esito di processi di costruzione economica e sociale del territorio ed enfatizzando il ruolo chiave agito dalle imprese in tali processi. Queste politiche hanno coinvolto in modo indiretto le associazioni di categoria per intercettare le loro imprese artigiane, che sono state di volta in volta mobilitate in qualità di imprese operative nelle filiere delle industrie culturali e creative o del commercio. Ciò che appare mancare o essere ancora molto debole e marginale è invece una riflessione puntuale sul ruolo - reale o potenziale - dell'impresa artigiana nell'ambito dei processi di rigenerazione e innovazione urbana.

Oggi si registra una sostanziale convergenza di operatori del settore e policy maker sul ruolo che l'artigianato può avere quale componente importante delle politiche di sviluppo locale sostenibile, sia come agente per le nuove strategie competitive dei territori che si sviluppano sul marketing territoriale e sulla riqualificazione urbana, sia in riferimento alla valorizzazione del patrimonio culturale, dei prodotti tipici e della specifica tradizione locale.

Già nel 1994 la 'Carta di Aalborg per una città sostenibile' aveva tracciato in modo chiaro il ruolo che l'artigianato ha nello sviluppo sostenibile dei territori, così come numerosi interventi dell'Unione Europea hanno indicato l'impegno ad uno sviluppo sostenibile per mezzo di uno sviluppo creativo che sappia non solo lasciare alle generazioni future un patrimonio culturale e immateriale intatto, ma addirittura arricchito di funzioni e di valore nel tutelare l'identità dei luoghi e dei paesaggi.

Il ruolo dell'artigianato nei processi di marketing territoriale viene inoltre argomentato da Cantone, Risitano e Testa (2007). In Veneto questo ruolo è ormai formalizzato, ad esempio, con l'inserimento delle principali associazioni di categoria dell'artigianato nelle OGD (Organi di Gestione delle Destinazioni turistiche, organismi costituiti a livello territoriale ai sensi dell'art. 9 della l.r. n. 11/2013 da soggetti pubblici e privati per la gestione integrata delle destinazioni turistiche del Veneto e la realizzazione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica di cia-

⁹ Il riferimento è agli atti regionali "DGR nr. 1267 del 2017 - Asse II Inclusione Sociale – Strumenti di innovazione Sociale. Nuove Sfide Nuovi Servizi" e "DGR nr. 718 del 2018 – INN Veneto: Cervelli che rientrano per il Veneto del futuro"

scuna destinazione), assieme ai classici attori presenti storicamente nella cabina di regia del turismo locale (albergatori, industriali, commercianti, ecc.).

Inoltre, il tema della filiera corta e della valorizzazione delle produzioni locali richiede un contributo dell'artigianato nello studio e nella sperimentazione di nuovi approcci che sappiano puntare ad uno sviluppo eco sostenibile in termini ambientali ma anche sociali per le comunità. La città postmoderna avverte sempre più la necessità di cercare nuove politiche per lo sviluppo e la rigenerazione urbana (Bromley, Tallon e Thomas 2005). Le politiche urbanistiche e territoriali più recenti si orientano sempre più non solo a ridefinire la forma della città e a migliorarne la vivibilità, dai centri storici alle periferie, ma soprattutto a creare occasioni di sviluppo capaci di restituire qualità, identità e opportunità di rilancio economico, rispettando il paradigma della sostenibilità, (ibid).

L'artigianato sembra rappresentare oggi un'occasione importante per lo sviluppo territoriale, per la tenuta della base occupazionale locale e delle reti sociali di famiglie e imprese. Analogamente a quanto analizzato da Cirelli e Nicosia (2008), risulta evidente che le medesime considerazioni che si possono fare sul valore sociale dei negozi di vicinato e dei servizi di prossimità, valgono sia per la categoria degli esercenti/commercianti che per le botteghe artigiane. I negozi di vicinato e le botteghe artigiane, oltre ad assolvere un ruolo di presidio sociale in zone scarsamente popolate, permettendo di rendere maggiormente vive o vivibili le città ed in particolare i centri urbani e possiedono fattori di valore e sviluppo, quali: creare occasioni occupazionali familiari e tramite collaboratori, promuovere la personalizzazione del prodotto/servizio attraverso un contatto diretto con il consumatore, favorire la vendita di prodotti locali sviluppati nel rispetto delle tradizioni del territorio, permette lo sviluppo di piccole attività imprenditoriali con piccole quantità iniziali di capitale, garantire servizi di prima necessità in modo diffuso in città e paesi, favorire lo sviluppo di relazioni sociali ed essere occasione occupazionale per giovani, donne e soggetti svantaggiati in cerca di lavoro.

Sempre più spesso le politiche per l'innovazione urbana basano le strategie di sviluppo delle città sul ruolo chiave delle imprese che afferiscono alle filiere dell'industria creativa e culturale e dei distretti del commercio. Anche se le imprese artigiane rappresentano un sotto-segmento di entrambi questi settori e il loro coinvolgimento è riconosciuto come centrale dal *policy making*, gli studiosi fino ad ora si sono scarsamente occupati di indagare la presenza o l'assenza di specificità proprie di questo tipo di imprese nel contribuire ai processi di sviluppo urbano.

In letteratura accademica la *governance* collaborativa (o *co-governance*) si riferisce alla presenza di uno schema di *governance multistakeholder* in cui la comunità emerge come attore e partner (attraverso la condivisione, la collaborazione, la cooperazione e il coordinamento) con altre quattro categorie di attori urbani - organismi di governo, imprese, università e società civile organizzata - secondo schemi diadici.

Il filone di studi sulla *governance urbana* e sulla *network governance* ha messo l'accento sull'importanza crescente di forme di collaborazione tra attori governativi e non governativi nella costruzione delle politiche pubbliche locali, spostando l'accento dal governo - fotografia 'statica' degli attori coinvolti nella gestione della cosa pubblica - alla *governance* - processo collettivo di definizione e gestione dell'agenda di *policy* - andando così a rafforzare l'idea di uno spostamento nelle modalità di governo da principi riconducibili al mercato e alla gerarchia a nuovi principi riconducibili alle reti e alle partnership. Le reti innescano una terza via tra stato e mercato e allargano la sfera pubblica coinvolgendo e dando potere alle comunità (Deakin 2002).

In contesto di studi aziendali la *network governance* è definita come un processo che coinvolge un insieme selezionato, persistente e strutturato di organizzazioni autonome impegnate nella creazione di prodotti o servizi basati su contratti impliciti e a tempo indeterminato, non vincolanti, per adattarsi alle contingenze ambientali e per meglio coordinarsi e tutelarsi dai cambiamenti (Jones et al. 1997). Come per la *governance urbana*, anche in questo caso la *governance della rete* è un processo dinamico di organizzazione piuttosto che un'entità statica. La forma di *governance a rete* si fonda su unità autonome che operano in un contesto di incertezza della domanda con elevata interdipendenza, in ragione di compiti personalizzati e complessi e supera problemi di adattamento, coordinamento e protezione degli scambi utilizzando meccanismi sociali piuttosto che l'autorità, le regole burocratiche, la standardizzazione o il ricorso alle vie legali. Come a dire che la partecipazione, l'interattività e la collaborazione funzionano meglio in condizioni di incertezza e instabilità della domanda.

Tuttavia, i critici di questa prospettiva hanno presentato la *network governance* come una delle facce dall'egemonia neoliberale, che dietro un'apparente pluralismo orizzontale ed inclusivo nasconde una crescente concentrazione di potere nelle mani delle élite economiche e politiche (Davies 2011; 2012; Swyngedouw 2005).

Recentemente, i lavori di Mingione e Vicari e Haddock (2017), Polizzi

e Vitale (2017), Andreotti (2018), Bernardi and Mura (2018), Ivaldi, Pais, and Scaratti (2018), Nuvolati (2018), Barbera e Parisi (2019) e Bandinelli and Gandini (2019), Busacca (2019) e d'Ovidio e Gandini (2019), solo per citarne alcuni tra i più noti, hanno dato vita ad un corpo di letteratura che si è occupata di innovazione sociale e delle sue relazioni con la *governance locale*, facendo tesoro, in modo più o meno esplicito, della tradizione della *new political economy* comparata italiana, caratterizzata da una forte sensibilità per le specificità locali e territoriali, per le opportunità trasformative, di cambiamento sociale, e per l'azione collettiva.

Questa tradizione si è affermata in Italia tra la fine degli anni '90 e i primi 2000 quale attualizzazione delle ricerche weberiane sulle città. Il contributo di Bagnasco e Le Galès (2001) è stato quello di sviluppare l'opera di Weber, fino a gettare le basi per la concettualizzazione della *new political economy* delle città quale elaborazione del modello weberiano di città come società locali. Questa nuova prospettiva di strutturazione sociale delle città può essere catturata attraverso il concetto di governance (Le Galès 2017), intesa come processo di coordinamento di attori per raggiungere scopi definiti collettivamente in ambienti frammentati.

Questa prospettiva consente di rilevare le qualità degli attori della governance urbana e le forme di interazione che tra questi si costituiscono. Ciò che tale prospettiva sviluppa, infatti, è un'attenzione all'interazione tra il locale e gli altri livelli di regolazione, ai gruppi sociali più che a chi governa, all'informalità e alle reti sociali (Le Galès 2018). Secondo questa prospettiva le decisioni non sono il frutto di un'azione programmatoria scientificamente progettata o di relazioni di potere staticizzate, bensì dei processi di mutuo aggiustamento che si caratterizzano per una dinamica incrementale che si può definire di *muddling through* (Lindblom 1959). Queste interazioni si configurano come catene relazionali fondate sul tentativo continuo degli individui di massimizzare il loro livello di soddisfazione mettendo in campo il proprio capitale culturale per cercare delle soluzioni soddisfacenti anche per i loro interlocutori (Collins 2005).

Gli anni '90 hanno rappresentato per l'Italia una fase di vivace sperimentazione nel campo della rigenerazione delle aree urbane. Da un lato, le iniziative autonomamente prodotte dagli enti locali, dall'altro lato i nuovi programmi complessi, tra i quali il più famoso è Urban I e II, che, su impulso dell'Unione Europea, hanno promosso un approccio complesso alla rigenerazione urbana, che si andava così caratterizzando per una crescente integrazione delle questioni trattate, tanto dei temi ambientali, sociali ed economici, quanto dei soggetti che concorrono alla

definizione e all'attuazione del programma stesso. In quel decennio si assiste ad una rapida trasformazione del concetto, che evolve da riqualificazione fisica a rigenerazione urbana, intesa come un processo che sviluppa un insieme integrato di azioni di carattere fisico, economico e sociale (Bernardini e Cascella 2011). L'enfasi posta da questa nuova concettualizzazione - e dalla strumentazione di policy ad essa associata - agli aspetti partenariali e partecipativi è determinante ai fini della comprensione delle trasformazioni prodotte, sul piano analitico e su quello operativo. L'opzione teorica sottostante è che la partecipazione degli attori interessati da un processo di rigenerazione urbana alla definizione dei problemi e, in taluni casi, degli obiettivi e delle soluzioni faciliti la progettazione di interventi efficaci e crei le condizioni di consenso utili a favorirne la realizzazione. I processi partecipativi e il protagonismo delle comunità locali sono così entrati in modo sempre più indissolubilmente intrecciato nei programmi di rigenerazione urbana. I dieci anni successivi si sono caratterizzati per una sostanziale prosecuzione di queste logiche, ma in un contesto europeo caratterizzato dalla progressiva riduzione delle risorse pubbliche, che fino ad allora erano state ingenti e determinanti nei programmi di rigenerazione urbana, e dalla crescente competizione tra le città per accaparrarsi nuove funzioni nelle catene internazionali di produzione del valore e poter così attrarre imprese, turisti e visitatori secondo la visione di una città sempre più imprenditoriale (Jessop 1997).

Malgrado il forte impatto della crisi economica globale del 2007-2008, le tracce di questa evoluzione sono ancora oggi ben visibili in numerose esperienze di governo collaborativo del territorio (Pais et al. 2019; Busacca 2019), dove si registra un'enfasi crescente sui temi delle reti locali e del loro protagonismo. Rispetto alla prima stagione di programmazione, però, le iniziative di rigenerazione urbana si caratterizzano oggi per la minore robustezza delle politiche, sia in termini di disponibilità di fondi pubblici sia in termini di minor pianificazione del rapporto tra tempo, mezzi e risultati. Le iniziative sono più "leggere" e "temporanee", concentrate nell'attivazione di processi sociali ed economici più che nella riqualificazione fisica delle aree. Da questo deriva la scelta di concentrare l'attenzione dell'analisi su un particolare tipo di rigenerazione urbana che guarda prevalentemente al tessuto economico e attua eventi e iniziative temporanee per attivarlo. L'accelerazione dei processi socio-economici, la riduzione delle risorse pubbliche, la maggiore competizione internazionale tra i sistemi urbani e l'aumento della complessità di questi sistemi hanno spostato l'attenzione di studiosi e policy ma-

ker verso le sfide che emergono in termini di strutture di governance, enfatizzando le dimensioni della conoscenza e della network governance (Subirats 2017). I programmi di rigenerazione urbana si presentano quindi oggi molto più leggeri di ieri: più brevi nella durata e meno dotati di risorse finanziarie, ma tuttavia molto più ampi in termini di attori coinvolti e sfere di azione che intrecciano. Senza avere la presunzione di ricostruire la storia del concetto e delle pratiche di rigenerazione urbana in Italia, in questo volume ci limitiamo interlocutoriamente a rilevare che solo di recente il dibattito pubblico e l'apparato legislativo italiani hanno colto l'importanza di aspetti non meramente fisici legati a obiettivi di riqualificazione di aree degradate (Mantini 2013) e ancora più di recente hanno collegato i processi di rigenerazione agli attori sociali ed economici dei territori interessati (Tricarico e Zandonai 2017). Malgrado sia da rilevare che in alcuni casi questa recente sensibilità ha determinato la sovrastima del ruolo di alcuni attori sociali (Ostanel 2017), mettendo in secondo piano gli aspetti più estrattivi e orientati alla rigenerazione continua delle condizioni di produzione capitalistica della città (D'Albergo e Moini 2015), va altresì riconosciuto che questi approcci hanno l'indubbio merito di ricordare che oltre allo Stato e al mercato esiste anche la società, che partecipa alla produzione dei luoghi secondo propri specifici schemi e approcci (Venturi e Zandonai 2019). Come testimoniato da numerosi studi di innovazione sociale, aumentano oggi il numero e la tipologia di attori urbani coinvolti nelle pratiche di rigenerazione urbana (Moulaert et al. 2013) e la relazione tra luoghi, attori e diritti si fa sempre più complessa e contraddittoria (Cruz et al. 2017).

Capitolo 8

Gli interventi delle associazioni di categoria per il cambiamento delle imprese

Coltivare e sviluppare le piccole imprese mediante interventi pubblici è una priorità per molti paesi, come testimoniato anche dal crescente interesse nello studiare il ruolo dei governi come attori strategici che modellano le opportunità di *business*, consentendo la creazione di valore e influenzando i risultati a livello aziendale (Barney, 2005). La riconfigurazione delle catene del valore globali ha imposto alle organizzazioni e alle industrie di tutto il mondo significativi adattamenti nel proprio comportamento, spingendo le imprese a ripensare le fonti del vantaggio competitivo e a riconfigurare il loro modello di business (Wirtz et al., 2016). In molti casi, tuttavia, è emersa una significativa resistenza alla adozione delle necessarie modifiche all'assetto strategico, a dispetto dei crescenti insuccessi alle prestazioni inferiori alle aspettative (Lant, Milliken, e Batra, 1992). Come evidenziato da Vedovato (2016) il rinnovamento della strategia è, nella migliore delle ipotesi, difficile da realizzare. Le innovazioni tecniche e normative, i cambiamenti e le crisi di mercato richiedono adattamenti alle strategie e alle attività esistenti dei modelli di business, ma se alcune aziende sono in grado di adattarsi, molte sono soggette a forze inerziali (Kaplan, 2008). La ricerca manageriale suggerisce che i problemi possono risiedere nel processo cognitivo e nella capacità di interpretare i cambiamenti ambientali (Barr et al., 1992). Soprattutto nei periodi di alta incertezza, i quadri cognitivi sono cruciali nel cogliere segnali ambigui e quindi nelle scelte strategiche (Walsh, 1995). Mantenere aggiornati i modelli mentali è quindi un compito critico, perché affidarsi a processi cognitivi inadatti si tradurrà in risposte inadeguate all'ambiente.

Eppure il vantaggio competitivo delle imprese risiede in parte nella capacità dell'azienda di innovare, valutare e sfruttare le conoscenze interne ed esterne (Cohen e Levinthal, 1990), ed in parte nel capitale umano, in termini di competenze, esperienza e disponibilità al lavoro. Il capitale umano è dunque una parte essenziale dell'innovazione (OCSE, 2011). Purtroppo, l'aggiornamento dei quadri cognitivi non è facile. C'è,

quindi, una chiara necessità di strumenti e metodologie in grado di facilitare i cambiamenti dei quadri cognitivi, per aiutare i responsabili delle decisioni ad aggiornare la loro interpretazione della situazione aziendale prima che si deteriori (Vedovato, 2016). La capacità di identificare e valutare i mutamenti ambientali sapendo adattare ed innovare le strategie è fondamentale per le imprese. L'importanza dell'innovazione per la crescita economica è ben documentata ed è stata a lungo parte della teoria della crescita, a partire dal lavoro fondamentale di Schumpeter (1934). La sua definizione di innovazione è ancora utilizzata negli studi contemporanei sull'innovazione (Fagerberg et al., 2012). La teoria ci dice anche che l'innovazione è un processo interattivo, di apprendimento tra persone e organizzazioni (Schneider et al., 2010). Ipotizzando che i processi organizzativi interni e le interazioni di mercato delle piccole imprese che portano alla competitività aziendale dipendono dalle decisioni di un proprietario-imprenditore, che utilizza le sue competenze personali (in particolare la conoscenza e l'esperienza) per aggiungere valore all'attività commerciale dell'azienda, risulta evidente che un intervento esterno in grado di avere un impatto positivo sulle decisioni strategiche dell'imprenditore nel breve e nel lungo termine sia potenzialmente importante per influenzare la performance dell'impresa. Secondo la Resource Based-View (RBV) le risorse, le capacità e le competenze assegnate all'impresa distinguono questa dalle altre entità, che le consentono di operare sul mercato in modo diverso dalla concorrenza (Barney, 1991). Queste vengono acquisite dal mercato e trasformate all'interno delle strutture organizzative da forme generali a forme più distintive, definendo l'eterogeneità dello studio e quindi la sua posizione competitiva. Questo approccio suggerisce che le imprese ottengono un vantaggio competitivo sia dall'accesso alle risorse che dalla loro trasformazione in risorse strategiche da utilizzare per fornire valore all'interno di un'offerta di mercato proposta (Eisenhardt & Martin, 2000).

La letteratura in tema di politiche a supporto per le PMI è molto ampia. Esistono numerosi studi che raccolgono le best practices internazionali, spiegando quali politiche sono state messe in atto, le ragioni sostenibili e i benefici attesi. L'analisi economica incontra molte difficoltà nello stabilire se un programma a supporto delle PMI abbia prodotto i risultati sperati in quanto le PMI sono realtà spesso molto eterogenee, per cui il successo o il fallimento di un programma di sostegno può dipendere da fattori interni alle PMI piuttosto che dal programma stesso. Spesso sono realtà giovani e fragili, estremamente sensibili alle influenze

esterne. Le imprese che accedono ai programmi di supporto spesso non sono un campione rappresentativo delle PMI, ma semplicemente le più attente, interessate a crescere e gestite da proprietari o manager più preparati. McConnell (2015) afferma che “una politica fallisce, anche se ha successo sotto alcuni aspetti minimi, se non raggiunge fundamentalmente gli obiettivi che i proponenti si prefiggono di raggiungere, e l’opposizione è grande e/o il sostegno è praticamente inesistente”. La politica fallisce quando i problemi complessi vengono affrontati con approcci lineari e/o standardizzati che presuppongono una maggiore conoscenza e controllo di quanto sia mai possibile in tali situazioni. È teoricamente e praticamente molto difficile misurare quanto una politica di sostegno produca un risultato aggiuntivo o meno. Purtroppo, l’eterogeneità delle PMI e delle condizioni esterne che si trovano ad affrontare nelle diverse economie nazionali o regionali, fa sì che una valutazione dell’efficacia di un programma pubblico in un determinato momento e in un determinato luogo sia difficilmente applicabile ad altri casi. Gli economisti e gli analisti di politiche pubbliche, nella valutazione ex post delle politiche pubbliche e dei programmi di spesa, analizzano fattori quali l’utilità, la rilevanza, l’efficacia e l’efficienza delle misure in questione. Ma per cercare di avere maggiori risultati è opportuno valutare ex ante le varie politiche di sostegno considerando fattori quali il principio essenziale che la politica di sostegno deve finanziare o favorire attività che altrimenti le PMI non avrebbero intrapreso e conseguentemente non disincentivare l’investimento privato. Le politiche di sostegno devono cercare di risolvere i problemi che gli imprenditori ritengono più gravi, devono essere formulate dopo un confronto e una consultazione preventiva con gli attori interessati. Un buon programma di supporto dovrebbe riuscire a tenere in considerazione l’elevata eterogeneità e proporre soluzioni variegate, tali da adattarsi ai diversi bisogni delle aziende di riferimento e favorendone l’accesso al maggior numero possibile di imprenditori. Infine, le politiche a sostegno alle PMI non dovrebbero limitarsi a trasferimenti monetari (sotto forma di prestito, garanzie o incentivi), ma dovrebbero anche rimuovere le distorsioni causate dagli oneri amministrativi o dal sistema fiscale, promuovere la fornitura di servizi di mercato alle PMI e creare le strutture affinché possa nascere un mercato per la fornitura di tali servizi.

La consultazione sullo Small Business Act per l’Europa (2008) ha portato a identificare con maggiore chiarezza quali sono per le PMI i principali problemi da fronteggiare. Riguardano gli oneri amministrativi generati dalla legislazione e il conseguente bisogno di semplificazione

amministrativa e normativa, la difficoltà di accesso ai finanziamenti, la fiscalità, la difficoltà ad individuare e attrarre profili professionali e capacità adeguate sul mercato del lavoro, il difficile adattamento alle dinamiche dettate dalla globalizzazione e dalla digitalizzazione e l'accesso ai nuovi mercati e alle gare d'appalto.

I differenti processi strategici adottati nel tempo dalle imprese nei confronti delle istituzioni, della concorrenza, delle normative, del contesto di riferimento nonché dei rapporti con gli stakeholders risultano di grande interesse al fine di comprendere a pieno il rapporto tra le aziende e le politiche pubbliche.

In quest'ottica il concetto di campo organizzativo (Di Maggio e Powell, 2000) inteso come "un insieme di organizzazioni che, considerate complessivamente, costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale", pare centrale nell'analisi del contesto italiano qui indagato, in cui agiscono un campo di forze eterogeneo su cui insiste ogni singola organizzazione ed in cui le relazioni ivi generate possono essere di varia natura: dirette o indirette, a maglie strette o a maglie larghe, simmetriche o asimmetriche (De Leonardis, 2001).

In questa analisi, il tessuto relazionale di un'impresa è formato da un insieme molto vasto di attori, allargato rispetto a quelli con cui l'impresa intrattiene rapporti solo commerciali o operativi (clienti/utenti, fornitori, finanziatori, consulenti, intermediari, concorrenti, ecc.).

Il campo organizzativo si allarga dunque anche ad altri soggetti, come ad esempio i sindacati, le associazioni di categoria, gli ordini professionali, le istituzioni pubbliche (internazionali, nazionali e territoriali), le agenzie regolative pubbliche e private, le società di rating, le società di consulenza, le scuole, le università e gli enti di formazione professionale, i mass-media, le associazioni di consumatori, le associazioni ambientaliste, ecc.

Il campo organizzativo così concepito agisce nei confronti delle organizzazioni che lo popolano come un sistema di influenze. Si tratta di influenze di tipo regolativo, normativo, cognitivo (Scott, 1998; Di Maggio, Powell 2000).

Secondo Hagedoorn, la principale giustificazione per l'intervento pubblico in materia di trasferimento tecnologico deriva dalla presenza di fallimenti di mercato nel processo di diffusione e circolazione delle informazioni, delle conoscenze e delle competenze scientifiche dal mondo della ricerca a quello delle imprese. Le motivazioni a sostegno degli interventi per la promozione di alleanze strategiche (consorzi, network,

joint venture) per la ricerca e sviluppo risiedono invece nella possibilità di facilitare lo sviluppo di sinergie (complementarietà) tra le imprese o tra imprese e altri agenti, raccogliere una massa critica di risorse utili allo svolgimento di attività di R&S, promuovere processi di apprendimento, controllare i rischi e condividere i costi legati a nuovi investimenti (Hagedoorn et al., 2000). La formazione di reti, consorzi, JVs consente poi di creare un contesto entro il quale i partecipanti possano internalizzare gli spillover derivanti dalla collaborazione, che in un sistema di transazioni semplicemente regolate dal mercato avrebbero altrimenti generato un sotto-investimento in R&S (Katz, 1986). Da un punto di vista sociale, l'impatto positivo sulle attività di R&S è rappresentato dal fatto che le alleanze strategiche possono consentire di eliminare inutili duplicazioni di spesa e di sforzi (Spence, 1984; Katz, 1986). Gli interventi a favore di *cluster*, poli, distretti tecnologici trovano una giustificazione teorica nell'esistenza di sistemi territorialmente radicati che hanno performance innovative elevate. Questi interventi hanno ad oggetto il sostegno alla costituzione o al rafforzamento di tali tipi di sistemi, da perseguire attraverso interventi di creazione di infrastrutture "di *cluster*" (distretto, polo, ecc.), che usualmente si accompagnano agli interventi sopra ricordati: programmi di sostegno allo sviluppo di alleanze strategiche per la R&S o interventi rivolti al trasferimento tecnologico (Cooke, 2001).

Ovviamente, le politiche spesso nascono con obiettivi più complessi e ambiziosi di quanto non sia rappresentabile attraverso l'approccio dei fallimenti di mercato o di sistema. Il *policy maker* può infatti agire in conseguenza di una sua visione strategica di sviluppo della regione, allo scopo di promuovere l'allineamento a regioni vicine, o il raggiungimento di posizioni di leadership in alcuni settori / tecnologie, o per promuovere più generali obiettivi di crescita economica, tecnologica e sociale (Bianchi e Labory, 2011).

Quando parliamo di rapporto tra imprese e politiche pubbliche, un ruolo rilevante è costituito dai sussidi. Essi possono essere classificati in base a vari criteri, come ben riassunto da Giavazzi et. Al (2012). Per quanto riguarda l'ambito di intervento, possiamo distinguere:

- sussidi per la ricerca e lo sviluppo (con impatto principalmente sulle competenze e la tecnologia sviluppate e detenute dalle imprese),
- sussidi per l'occupazione (con impatto sulle risorse umane),
- prestiti all'impresa, (con impatto sull' accumulo di capitale)
- sussidi per gli investimenti (con impatto sull' accumulo di capitale)
- sussidi per l'attività di marketing, (con mpatto sull' accumulo di ca-

pitale)

Con riferimento alle modalità di attribuzione, i sussidi sono prevalentemente erogati: “automaticamente”, ossia a fonte dell’accertamento dello svolgimento di specifiche attività, mediante bandi, che prevedono una valutazione dei progetti, presentati dalle imprese, relativi alle modalità di impegno dei finanziamenti concessi. Passando alle finalità, i sussidi possono essere suddivisi in due macro gruppi, ossia i “contributi alla produzione” e i “contributi agli investimenti”. I primi sono costituiti da “trasferimenti correnti unilaterali operati dalle amministrazioni pubbliche o dalle istituzioni dell’Unione europea ai produttori residenti con l’obiettivo di influenzare i livelli della produzione o i prezzi, oppure la remunerazione dei fattori della produzione” (ibid). Risulta poi fondamentale comprendere come e se un sussidio influenzi in modo strutturale (o meno) gli investimenti di un’impresa, cercando di valutare se essi abbiano un impatto a lungo termine sulla produzione di nuova conoscenza generata o sull’incremento della qualità del capitale fisico e/o umano detenuto da un’impresa, e se il loro effetto permanga anche dopo la conclusione di un determinato programma. Come affermato da Gabriele (2013) “potrebbe infatti accadere che essi distorcano i meccanismi di entrata e di uscita dal mercato, consentendo a imprese che troverebbero difficoltà a restare nel settore in cui operano di rafforzare artificialmente la propria posizione competitiva e quindi di evitare l’esito altrimenti certo di un’espulsione dal mercato, rafforzando in tal modo specularmente le barriere all’entrata per le imprese che vi vogliono accedere”. (Gabriele, 2013). Una volta che il sostegno pubblico non è più disponibile, i sussidi hanno effetti diversi su diversi tipi di PMI. Se l’obiettivo dei responsabili politici è quello di aumentare il numero di PMI che svolgono attività innovative ed in grado di adattarsi ai mutamenti ambientali nel tempo, dovrebbero essere forniti sussidi per la R&S in collaborazione alle imprese con una modesta esperienza di R&S. Se il loro obiettivo è quello di indurre le PMI a fare rete con organizzazioni esterne, i sussidi per i progetti di rigenerazione delle imprese dovrebbero essere preferiti ai sussidi per i singoli progetti di R&S.

Se l’intervento pubblico a favore delle piccole e medie imprese appare ampiamente supportato da argomentazioni e studi teorici, risulta meno analizzato il supporto dato dalle associazioni di categoria al cambiamento delle imprese. Tra questi interventi vi sono, tra gli altri: tutte le occasioni di confronto e diffusione di informazioni e conoscenze atte a sviluppare la cultura aziendale; gli eventi e le iniziative di settore, mestie-

re o di rete, sviluppare creando interconnessioni aziendali e istituzionali secondo la logica *multistakeholder*. In questo tipo di interventi gli aiuti mediati dalle associazioni di categoria non sono erogati cash alle imprese ma “in kind”, cioè fornendo servizi. In tal senso le associazioni di categoria sono stati i soggetti che sono stati in grado di meglio recepire tale linea di finanziamento, in quanto la loro struttura organizzativa ben si presta alla fornitura di interventi e azioni a supporto delle aziende.

Questa modalità di erogazione di interventi a supporto delle PMI, potrebbe essere rilevante per attenuare alcuni possibili limiti dei sussidi, che spesso finiscono per soddisfare logiche e interessi diversi rispetto a quelli dichiaratamente esplicitati tra le finalità con cui sono stati predisposti.

In particolare i fondi dedicati alla rigenerazione urbana messi a disposizione dalla Camera di Commercio di Venezia e Rovigo per i casi analizzati, sono stati assegnati rispettivamente a Confesercenti, Confcommercio, CNA e Confartigianato. Questi soggetti, che rappresentando migliaia di imprese ciascuno, divise per settori e mestieri, si pongono dunque come intermediari del settore pubblico per l’attuazione delle politiche attuate, generate a favore delle proprie imprese associate e dei territori in cui essi operano. L’ente sovvenzionatore in questo caso pare dare per scontato che il contributo pubblico attuato tramite questi corpi intermedi, favoriti nel recepimento del contributo come risulta evidente dall’analisi dei risultati e della graduatoria degli assegnamenti, garantisca una maggiore efficacia nel produrre gli effetti desiderati.

Capitolo 9

Interventi di rigenerazione urbana a promossi e gestiti da associazioni datoriali: il caso Venezia

In questa sede sono presi a riferimento interventi di rigenerazione urbana promossi e realizzati da associazioni di rappresentanza datoriale, sviluppati nell'area della Città Metropolitana di Venezia tra il 2018 e il 2023, su impulso ed in risposta a specifici bandi della Camera di Commercio di Venezia Rovigo.

I casi analizzati sono stati scelti perché presentano alcune caratteristiche in comune, che li rendono coerenti con il framework teorico e analitico che fanno da cornice dell'elaborato: sono iniziative - per loro natura - temporanee, nel senso che sono progettate e implementate al fine di innescare processi di rigenerazione che ambiscono a superare la durata dell'iniziativa stessa; non agiscono in via prevalente sul capitale fisso disponibile e sottoutilizzato - gli edifici, che pure sono un importante oggetto di intervento - ma sul capitale sociale attraverso meccanismi fortemente relazionali, la cui razionalità è iscritta nel tentativo di sviluppare beni collettivi locali per la competitività (Crouch et al. 2004); si caratterizzano come azioni che adottano la prospettiva tipica dell'economia della conoscenza, secondo la quale la conoscenza occupa una posizione privilegiata nei processi di produzione materiale e immateriale (Rullani 2004).

La scelta del caso studio come metodologia di ricerca è collegata all'obiettivo di «aprire la strada ad altri campi di ricerca, o produrre domande rilevanti sull'applicabilità di teorie generali, attribuendo a termini noti, come «organizzazione» o «gruppo», significati non considerati nella loro formulazione concettuale e che emergono dall'analisi di tali casi innovativi ed esemplari» (Sena, 2006). Dal momento che fino ad oggi gli studi di rigenerazione urbana hanno riguardato in via prevalente gli impatti di azioni non temporanee e si sono concentrati in larga parte su aspetti materiali, è parso utile adottare un approccio che favorisse lo sviluppo di categorie e interpretazioni teoriche originali, che nel caso

di questo elaborato ruotano attorno ai temi della collaborazione e della co-produzione.

La suddetta Camera di Commercio, ha infatti promosso bandi dedicati alle associazioni di rappresentanza datoriale, per la rigenerazione urbana (2018 - 2021) e per la promozione e lo sviluppo economico locale dei territori (2022 - 2023). La dotazione finanziaria complessiva messa a disposizione è stata di € 300.000,00 per ciascun bando, con contributo per ciascun progetto definito nel limite massimo del 50% delle spese preventivate e ammissibili e per un importo massimo di € 50.000,00.

Innanzitutto occorre specificare che a livello italiano, tale modalità di erogazione di contributi, che prevede la possibilità di selezionare esclusivamente soggetti privati rappresentativi e portatori di interessi generali per il sistema economico locale, quali Associazioni di categoria e organismi collegati, che abbiano sede legale e/o unità locali nella circoscrizione territoriale della Camera di Commercio di Venezia Rovigo, risulta pressoché unica.

Ciò, in coerenza con quanto evidenziato da Di Maggio e Powell (2000), costituisce di fatto pressione istituzionale che spinge verso l'adozione e la diffusione di nuove forme e comportamenti organizzativi. Nella presente ricerca sono stati presi a riferimento 6 casi studio, scelti tra le proposte aggiudicate a pieno punteggio in seguito al bando in oggetto, e dunque perfettamente aderenti agli obiettivi posti dal committente. Inoltre, i progetti selezionati sono stati posti in essere da associazioni di categoria del commercio e dell'artigianato legati a politiche di intervento urbano e promozione territoriale che vedono questi attori quali protagonisti dell'attuazione di politiche di sviluppo locale e rigenerazione urbana.

Le progettualità presentano inoltre alcune caratteristiche in comune, oltre al medesimo territorio in cui insistono, che li rendono coerenti con il *framework* teorico e analitico che fa da cornice all'elaborato: sono iniziative - per loro natura - temporanee (6 mesi) , nel senso che sono progettate e implementate al fine di innescare processi di rigenerazione che ambiscono a superare la durata dell'iniziativa stessa; non agiscono in via prevalente sul capitale fisso disponibile e sottoutilizzato - gli edifici, che pure sono un importante oggetto di intervento - ma sul capitale sociale attraverso meccanismi fortemente relazionali, la cui razionalità è iscritta nel tentativo di sviluppare beni collettivi locali per la competitività (Crouch et al. 2004); si caratterizzano come azioni che adottano la prospettiva tipica dell'economia della conoscenza, secondo la quale la conoscenza occupa una posizione privilegiata nei processi di produzione

materiale e immateriale (Rullani 2004).

Lo schema comparativo si basa sulla ricostruzione, per ciascun caso, del tipo di rigenerazione innescata (andando ad evidenziare gli ambiti principali di impatto dell'iniziativa, ad esempio economico, imprenditoriale, culturale, fisico, etc.), dell'ambito di azione prevalente (individuando i settori in cui l'iniziativa può essere iscritta, ad esempio arte, artigianato, commercio, etc.), la scala territoriale (perimetrando l'ambito di influenza dell'iniziativa, ad esempio quartiere, città, regione, etc), gli attori mobilitati (presentando le tipologie di attori coinvolti nell'iniziativa e i rispettivi ruoli e azioni, ad esempio associazioni di categoria, piccoli imprenditori, operatori culturali, ente locale, etc.) e l'output principale dell'iniziativa (delineando l'ambito su cui hanno maggiormente impattato i risultati di progetto, ad esempio marketing territoriale, attrattività, qualità della vita, etc.).

Le strategie, le metodologie e gli strumenti di ricerca, come evidenziato nel secondo capitolo del presente elaborato, sono riferibili allo studio di caso (Sena, 2006). In virtù di ciò, è stato impiegato un mix di strumenti e dati quantitativi e qualitativi, frutto dell'analisi di dati secondari, di interviste ai protagonisti delle iniziative e a testimoni privilegiati e dell'osservazione diretta.¹⁰ Gli approfondimenti si sono concentrati sugli ambiti sintetizzati nella Tabella n.5 ma, in particolar modo le interviste e le osservazioni dirette, hanno cercato di rilevare anche altre dimensioni di analisi rilevanti secondo un approccio di tipo *grounded* (Chicchi 2000), con l'intento di ricostruire possibili linee teoriche a partire dalla realtà empirica.

La scelta dei casi studio come metodologia di ricerca è collegata all'obiettivo di «aprire la strada ad altri campi di ricerca, o produrre domande rilevanti sull'applicabilità di teorie generali, attribuendo a termini noti, come «organizzazione» o «gruppo», significati non considerati nella loro formulazione concettuale e che emergono dall'analisi di tali casi innovativi ed esemplari» (Sena 2006: 15). Dal momento che fino ad oggi gli studi di rigenerazione urbana hanno riguardato in via prevalente gli impatti di azioni non temporanee e si sono concentrati in larga parte su aspetti materiali, è parso utile adottare un approccio che favorisse lo sviluppo di categorie e interpretazioni teoriche originali, che nel caso

¹⁰ L'osservazione diretta è stata condotta dall'autore per complessive 180 ore circa, distribuite nel seguente modo: 100 ore per il caso della riqualificazione urbana a Venezia (caso 1), 80 ore per il caso della riqualificazione urbana di San Basilio (caso 2). Le interviste realizzate sono state complessivamente 26, così suddivise: 14 interviste per il caso 1, 12 interviste per il caso 2. Infine, i dati secondari sono stati ricavati da documenti ufficiali rilasciati dalle organizzazioni coinvolte nelle iniziative o da pubblicazioni scientifiche o divulgative.

di questo elaborato ruotano attorno ai temi della collaborazione e della co-produzione.

Inoltre, la scelta di approfondire due casi tra di loro molto affini, intende contribuire allo sviluppo di un tipo di generalizzazione di tipo teorico (o analitico) più ancora che empirico (o statistico) (Flyvbjerg, 2011; Yin, 1984), andando a ricostruire la presenza di nessi logici tra l'effetto e la causa supposta di un processo. Tuttavia, come rileva ancora Sena (2006: 16): «Ovviamente, una teoria non può essere testata sui dati da cui essa è derivata, per cui occorreranno altre indagini di tipo diverso per produrre generalizzazioni empiriche». L'elaborato, dal canto suo, intende dare un contributo allo sviluppo di categorie analitiche, domande di ricerca e prospettive di osservazione utili a possibili future ricerche nel campo della rigenerazione urbana temporanea e knowledge-based.

La strada scelta è stata quella di indagare i casi studio selezionati focalizzando l'attenzione sui processi di cooperazione sociale tra gli attori coinvolti, che includono tanto le azioni, con le loro specifiche logiche, quanto le forme di interazione tra gli attori locali. La scelta è ricaduta sullo studio di caso multiplo perché ritenuto il più idoneo nel perseguimento degli scopi della ricerca. Il metodo dello studio di caso non ha lo scopo di analizzare i casi studio ma è un'ottima strategia per definire i casi ed esplorarne le condizioni per comprenderne le caratteristiche (Yin, 2009). Ciò significa che lo studio di caso non è utile per generalizzare un fenomeno ma per esplorare alcune ipotesi interpretative. La differenza tra uno studio di caso singolo e uno studio su un caso multiplo è che in quest'ultimo il ricercatore studia più casi per individuare e comprendere le differenze e le somiglianze tra i casi (Stake, 1995). Un'altra differenza consiste nel fatto che il ricercatore è in grado di analizzare i dati sia all'interno di ogni situazione sia comparando le diverse situazioni (Yin, 2009). Di conseguenza, gli studi di casi multipli possono essere utili per comprendere le ragioni di risultati contrastanti o simili e in questo modo il ricercatore può consolidare i risultati ottenuti (Eisenhardt, 1991). Dopo una prima fase di analisi desk condotta attraverso la rassegna stampa sui media locali dal 2013 ad oggi e la lettura degli atti di alcuni bandi camerali e comunali sui temi dell'innovazione sociale e della rigenerazione urbana (specificare quali), sono stati identificati 13 possibili casi di studio. Per scegliere i 6 casi concretamente approfonditi è stata condotta una prima indagine esplorativa basata su 3 interviste aperte rivolte a figure chiave nel sistema locale dell'impresa artigiana, delle politiche culturali e della ricerca, allo scopo di triangolare le conoscenze possedute da persone con tre prospettive differenti: un/a intervistato/a è stato

un assessore comunale (prospettiva amministrativa), uno un referente regionale di un'associazione di categoria (prospettiva politica) e uno un ricercatore con funzioni istituzionali in un importante ateneo regionale (prospettiva scientifica). Le interviste hanno inizialmente confermato i 13 casi-progetti inizialmente identificati ma la nostra attenzione si è successivamente concentrata sui 6 casi più nominati dai tre intervistati, ritenuti attenti conoscitori dei fenomeni in oggetto e quindi competenti nell'individuazione delle iniziative più rappresentative ed efficaci. Oltre che attraverso le prime 3 interviste, i 6 casi scelti sono stati ricostruiti attraverso ulteriori 45 interviste di profondità semi-strutturate, rivolte ai soggetti di seguito riportati in tabella 1.

Tab. 1 – I soggetti intervistati

| Ruolo | Numero | Organizzazione |
|--|---------------|---|
| <i>Imprenditore artigiano</i> | 13 | <i>Micro imprese operanti nei settori riferiti all'artigianato artistico e tradizionale</i> |
| <i>Personale universitario</i> | 9 | <i>Ricercatori (3), assegnisti (2), professori associati (3) e ordinari (1)</i> |
| <i>Lavoratori culturali e artisti</i> | 10 | <i>Professionisti e dipendenti di imprese private</i> |
| <i>Personale delle associazioni di categoria</i> | 5 | <i>Direttori (2) e funzionari (3)</i> |
| <i>Funzionali comunali</i> | 6 | <i>Area pubblici spettacoli (4) e commercio (2)</i> |
| <i>Assessori comunali</i> | 2 | <i>Al commercio e alla Promozione del territorio</i> |

Le interviste hanno approfondito i meccanismi di funzionamento e i risultati raggiunti dalle 6 iniziative. La distribuzione degli intervistati è

omogenea. Le tre persone inizialmente intervistate sono state qui intervistate nuovamente. Le 42 nuove persone intervistate sono state scelte attraverso un sistema snowball a saturazione. I primi intervistati sono stati i/le project manager delle 6 iniziative, identificati attraverso fonti documentali reperibili online e rassegna stampa. Ad ogni intervistato è stato poi chiesto di indicare altre 2 figure chiave del progetto. Le figure chiave sono state descritte come persone dotate di quote significative di potere (influenza e autorità per stabilire se il progetto è stato un successo o meno) all'interno della partnership progettuale e contemporaneamente coinvolte nella fase di esecuzione delle iniziative (cioè con elevata conoscenza dei processi attuati). Le interviste sono state realizzate nel corso di tre anni, tra il 2018 e il 2023. L'intervista era strutturata in 7 sezioni a cui corrispondevano altrettante dimensioni di analisi. La prima parte era dedicata alla ricostruzione del caso dal punto di vista di alcuni suoi protagonisti (dimensione 1: il racconto dell'iniziativa) e delle azioni principali (dimensione 2: gli output). Nella terza parte ci siamo concentrati sugli attori coinvolti nelle iniziative e sui loro ruoli e funzioni (dimensione 3: il quadro attoriale). La quarta parte è stata dedicata all'esplicitazione degli obiettivi dell'iniziativa e dei partner di (dimensione 4: gli obiettivi). Nella quinta ci si è focalizzati sulle strategie attuate (dimensione 5: strategie). Nella sesta sezione si sono ricostruite le fonti di finanziamento (dimensione 6: il budget). Si è poi cercato di approfondire eventuali elementi di innovazione presenti (dimensione 7: elementi di innovazione). Una volta raccolte e trascritte, le interviste sono state analizzate impiegando il *software* Atlas.ti come supporto per l'analisi qualitativa dei testi. Lo scopo del processo di codifica è stato quello di raccogliere, organizzare e comprendere il significato delle differenti costruzioni sociali della realtà, cioè di quelle socializzate dagli intervistati nel corso della loro esperienza professionale e di vita.

Di seguito vengono presentati i casi studio attraverso una tabella che li sintetizza nelle 7 dimensioni d'analisi (Tabella 2):

Tab. 2 – I casi studio

| Il caso studio | Descrizione | Output | Attori coinvolti | Obiettivi | Strategia impiegata | Budget e modalità di accesso | Elementi di innovazione |
|--|--|--|---|---|---|--|--|
| Spazio Chorus (2021) Spazio Chorus (2021) | Cogestione di uno spazio privato per rigenerare le attività commerciali dell'area | Cogestione per 6 mesi dello spazio, garantendo un nuovo polo culturale e attrattiva commerciale all'area | Associazioni di categoria, associazioni culturali, artisti, attività produttive, Comune. | Cogestione dello spazio, riattivazione dell'area, riqualificazione del contesto socio-economico | Coinvolgimento delle istituzioni culturali e degli artisti locali per favorire la legittimazione sociale dell'evento | 30.000 a progetto | Collaborazione tra privati ed enti pubblici. Programmazione culturale innovativa e coesistenza |
| Altro Lato (2018) | Rigenerazione dell'area opposta al ponte di Calatrava mediante artigianato e public art. | Installazione di pannelli segnaletici dell'area. Contaminazione tra arte e aziende. Evento con oltre 2000 partecipanti | Attività produttive Università, artisti, Associazioni di categoria, Comune, Camera di Commercio | Rivitalizzazione dell'area depressa. Oggetto dell'intervento. Creazione di una rete degli attori locali | Coinvolgimento preventivo del Comune. Attivazione di istituzioni culturali, studenti e artisti per focalizzare l'attenzione cittadina sull'intervento | 20.000 € da Bando pubblico della Camera di Commercio | Incusioni artistiche tattiche come strumento rigenerativo |
| Il chilometro dell'arte (2020) | Rigenerazione mediante sviluppo e promozione di 3 percorsi tematici (gondola, vetro, maschere) e 1 legato al luogo specifico individuato | Sviluppo di catene rituali di interazioni. Rete di artigiani locali. Percorsi pubblici (e scaricabili gratuitamente) per valorizzare il patrimonio artigianale locale. Realizzazione di eventi | Imprese artigiane, associazione di categoria, Comune, Terzo settore, industria, Camera di Commercio | Realizzazione di 4 percorsi di valorizzazione delle attività produttive tradizionali e artistiche | Attivazione di artigiani tra i coordinatori del progetto per ottenere partecipazione attiva degli artigiani. Coinvolgimento preventivo del Comune. Legittimazione sociale attraverso eventi | Autofinanziamento per 10.000 euro. 30.000 euro da Bando pubblico della Camera di Commercio | Digitalizzazione dell'offerta territoriale. Riorganizzazione di proposta di tour di Venezia |
| San Basilio (2019) | Cogestione temporanea di uno spazio dedicato all'artigianato tradizionale, di servizio e artistico | Università, imprese locali, Comune, artigiani, associazione di categoria, professionisti, Camera di Commercio | Università, imprese locali, Comune, artigiani, associazione di categoria, professionisti, Camera di Commercio | Creazione di una rete degli attori locali per valorizzare l'artigianato. Cogestione di uno spazio pubblico dedicato | Coinvolgimento attivo di artigiani del luogo. Co-progettazione con l'Università. Legittimazione sociale attraverso eventi e coinvolgimento della politica | 20.000 € da Bando pubblico della Camera di Commercio | Contaminazione e cooperazione tra filiere e settori differenti |
| Rigenerazione via Carducci e via Piave (2022/2023) | Realizzazione di attività culturali di rigenerazione urbana mediante arte e cultura | Realizzazione attività per i 6 mesi di progetto, compresa la cogestione di uno spazio di appoggio alle iniziative | Attività produttive, associazione di categoria, Comune, Terzo settore, Camera di Commercio | Riqualificazione della percezione del luogo. Rigenerazione commerciale delle attività produttive limitrofe | Coinvolgimento delle istituzioni culturali e degli artisti locali per favorire la legittimazione sociale dell'evento | 30.000 € da Bando pubblico della Camera di Commercio | Collaborazione tra privati ed enti pubblici. Programmazione culturale innovativa e coesistenza |
| BottegaAttiva (2021) | Sviluppo di azioni a sostegno dell'imprenditorialità locale e di una narrazione propositiva e positiva del Quartiere Piave. | Sviluppo di catene rituali di interazioni. Creazione di una rete delle botteghe locali. Evento con oltre 1000 partecipanti. Micro eventi per rafforzare il capitale sociale. | Cittadinanza, attività produttive, associazioni di categoria, Comune, Università, Camera di Commercio | Creazione di una rete degli attori locali. Realizzazione di attività di marketing visivo e place branding | Legittimazione sociale attraverso eventi e il coinvolgimento di attori locali e della politica. Processo partecipativo con abitanti, terzo settore e operatori del luogo. | 20.000 € da Bando pubblico della Camera di Commercio | Capitale sociale. Definizione di un nuovo brand dell'area |

Altrolato (2018)

Il progetto è stato realizzato a Venezia dalla CNA di Venezia nel gennaio del 2018, mediante una serie di incursioni artistiche e d'artigianato mirate a valorizzare l'area delle Fondamenta della Croce, di San Simeon Piccolo e dei Tolentini ed in generale tutti gli esercizi e le attività economiche site in loco, che nel corso degli anni precedenti avevano vissuto una consistente perdita economica a causa della costruzione del ponte della Costituzione (Calatrava) e ai cambiamenti dei flussi turistici. Per le incursioni artistiche nello spazio urbano è stata proposta a docenti e allievi dell'Accademia di Belle Arti di Venezia una collaborazione che, pur nei limiti di tempo a disposizione, ha dato vita ad un episodio di public art per ripensare, in chiave ironica e situazionista, quella particolare porzione di tessuto urbano come distretto creativo temporaneo. L'intervento di rigenerazione è stato presentato mediante un evento pubblico nelle fondamenta interessate, coinvolgendo migliaia di persone in modo attivo. Tra gli esiti dell'iniziativa vi è stata l'installazione da parte dell'amministrazione comunale di Venezia di pannelli verticali che segnalano la strada alternativa possibile, appunto qui definita con "altro lato" rispetto a quello principalmente in uso dai turisti. All'iniziativa hanno contribuito due Università cittadine (Ca' Foscari e l'Accademia delle belle Arti), il Comune di Venezia, la Camera di Commercio di Venezia, 30 imprese dell'area, l'associazione di categoria organizzatrice CNA, un importante hotel dell'area e 30 tra artisti e studenti dell'Accademia delle Belle Arti di Venezia. L'obiettivo principale di progetto era stato dare visibilità all'area sensibilizzando l'opinione pubblica locale. «Gli obiettivi del progetto AltroLato, si riferiscono a un modo innovativo di vedere e intendere la città, in cui le energie creative dal basso individuano una criticità e creano le condizioni politiche ed istituzionali per trovare una soluzione attraverso l'arte e la creatività», afferma un docente universitario attivamente coinvolto nell'intervista n. 10. Il progetto è stato reso possibile grazie a fondi (20.000 €) erogati dalla Camera di Commercio di Venezia nell'ambito del bando per la rigenerazione urbana 2018. L'iniziativa ha però attratto qualche critica rispetto soprattutto alla tardiva risposta temporale con cui ha preso vita l'iniziativa, come evidenziato dall'intervistato n. 13, ristoratore dell'area: «ben vengano le attività che ci danno visibilità ma sono arrivati 10 anni dopo l'inaugurazione del ponte di Calatrava e ormai le attività economiche si sono dimezzate!».

San Basilio (2019)

Il progetto, organizzato dalla CNA di Venezia, ha previsto la co-gestione dall'8 al 15 novembre 2019 da parte di 30 artigiani veneziani coinvolti nel progetto di uno spazio sperimentale – Palazzo Cosulich, concesso gratuitamente dall'Università Ca' Foscari, partner di progetto con Comune di Venezia, per testare la fattibilità di realizzare un temporary shop in grado di divenire sia luogo di vendita sia punto di riferimento dell'artigianato veneziano in centro storico lagunare. Lo spazio è stato gestito grazie al coinvolgimento attivo di artigiani del luogo. La co-progettazione con l'Università ha determinato che lo spazio dovesse essere multifunzione ed in grado di offrire un programma formativo teorico/pratico sulle varie maestrie divenendo vera e propria scuola artigiana; rappresentare l'eccellenza dell'artigianato veneziano in termini visivi/espositivi; sviluppare attività aperte ai cittadini ed ai turisti (dimostrazioni, laboratori, workshop, visite guidate, itinerari dell'artigianato di qualità); fungere da spazio logistico di riferimento per il progetto (esposizione/vendita prodotti); aiutare gli artigiani che non sono in grado di offrire presso il proprio negozio/laboratorio (per dimensioni, ecc.) la bottega scuola ma ne avrebbero le competenze tecniche e la disponibilità. Le attività di discussione, formazione e confronto sviluppate in questo spazio durante il periodo di sperimentazione hanno innescato la contaminazione di idee e piccole sperimentazioni, a cui hanno partecipato 11 artigiani rappresentativi dei diversi mestieri coinvolti. Questi momenti di confronto hanno raccolto diversi apprezzamenti, come ad esempio ha evidenziato l'intervistato n. 33, produzione di maschere tradizionali, il quale ha affermato «non ho mai avuto prima occasione di confrontarmi con maestri vetrai e artigiani della cantieristica, figuriamoci con edili e terrazzieri. Eppure grazie a questi incontri ho avuto conferma che siamo tutti nella stessa barca!». Le stringenti tempistiche per la realizzazione delle attività finanziate (3 mesi) e il ridotto budget a disposizione hanno però consentito solo a un ristretto numero di imprese artigiane di poter partecipare alla co-gestione dello spazio, generando delle rimostranze da parte di altri artigiani esclusi, come ha riportato nell'intervista n. 35 un'artigiana che lavora perle e gioielli: «mi ha chiamato la mia amica e collega con la bottega poco dopo la mia, lamentandosi per non essere stata invitata a partecipare. Ho provato a spiegarle che, come mi avevano detto gli organizzatori, il progetto era riferito solo agli artigiani presenti nell'area di San Basilio, ma non ha voluto sentire spiegazioni». L'iniziativa è stata resa possibile grazie a 20.000 € assegnati in seguito all'aggiudicazione del

bando sulla rigenerazione urbana emanato dalla Camera di Commercio di Venezia.

Il chilometro dell'arte (2020)

Il “progetto di riqualificazione urbana: il chilometro dell'arte, un quartiere urbano creativo evoluto”, presentato dalla CNA di Venezia in risposta al suddetto bando della Camera di Commercio di Venezia nel 2020, ha previsto la divisione degli artigiani coinvolti in categorie in grado di rappresentare i saperi ed i mestieri antichi della tradizione veneziana (gondola, vetro, maschera). Le azioni progettuali hanno realizzato 4 percorsi che hanno coinvolto nel partenariato CNA, il Comune, la Camera di Commercio, il Conservatorio Benedetto Marcello, l'Università Ca' Foscari Venezia, l'associazione dei mascareri di Venezia, l'associazione El Felze (legata alla lavorazione della gondola), l'associazione fotografica Marco Polo, l'Accademia delle belle arti. Le associazioni di mestiere hanno indicato le principali botteghe autentiche, tradizionali e rilevanti da inserire nei percorsi, mentre i partner istituzionali hanno favorito lo sviluppo dell'iniziativa mediante patrocini e concessioni di utilizzo di spazi gratuiti (conservatorio, suolo pubblico, ecc.). Nella zona principale oggetto dell'intervento di rigenerazione (denominata del chilometro dell'arte) si è auto-definito uno specifico intervento/percorso di artificazione aziendale, in cui i linguaggi dell'arte contemporanea sono stati messi in relazione con alcune delle poche e storiche botteghe artigiane rimaste nell'area individuata. Tale itinerario è stato denominato Insigni ed è stato realizzato coinvolgendo attivamente ulteriori 10 botteghe artigiane. «Coinvolgere attivamente oltre 40 artigiani e lavorare sull'offerta turistica cittadina è stato possibile solamente mediante l'attivazione di un temporary manager che fosse sufficientemente conosciuto e apprezzato nel mondo degli artigiani, oltre a un coinvolgimento preventivo del Comune affinché quanto realizzato potesse trovare spazio nei canali ufficiali cittadini», afferma il presidente CNA del centro storico veneziano. Il progetto si è realizzato grazie al contributo derivante dall'aggiudicazione del suddetto bando della Camera di Commercio pari a 30.000 € e tramite 10.000 € di auto-finanziamento a carico della CNA. A seguito del progetto è stata realizzata un'ulteriore proposta progettuale, “Venice Original E-Commerce”, che ha trovato il sostegno di J.P. Morgan, che ha sostenuto a fondo perduto lo sviluppo della piattaforma e-commerce

dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano, attualmente in corso di sviluppo www.veniceoriginal.it con un contributo di 390.000 €.

BottegAttiva (2021)

L'intervento progettuale, coordinato dalla CNA di Venezia, ha realizzato una serie di azioni di marketing territoriale per rigenerare il così detto quartiere Piave di Mestre (VE), area fortemente squalificata dal punto di vista del degrado urbano e della sicurezza. La principale filiera produttiva che la progettualità ha coinvolto si riferisce alle attività commerciali e artigianali di servizio per i cittadini (alimentari, ristorazione, comparto casa, idraulica, elettronica, restauro, riparazioni, servizi, ecc.), che fungono da veri e propri presidi sociali in grado di garantire qualità all'area e lo sviluppo di relazioni e capitale sociale. L'iniziativa ha coinvolto da un lato le componenti sociali e di cittadinanza attiva presenti nell'area (Associazione Eticity e Gruppo di lavoro via Piave) e dall'altro le attività produttive (21 imprese), attivando un processo partecipativo coordinato dall'Università Iuav di Venezia. L'intervistato n. 41, commerciante locale, ha ben evidenziato lo sconforto e la disillusione verso le istituzioni da parte di chi opera in un'area che ha visto fortemente ridurre il valore delle proprie attività economiche e dimezzarsi il numero delle botteghe storiche nel corso dell'ultimo decennio: «partecipo perché sarei l'unico a non partecipare della mia via, ma penso che mi stiate facendo solamente perdere tempo perché non sarà certo questa piccola iniziativa a far venire la gente in via Piave». L'iniziativa ha prodotto una mappa online, in grado di rappresentare le molteplici attività produttive commerciali e artigianali presenti nell'area oggetto dell'intervento, enfatizzando a livello promozionale e di marketing i luoghi di interesse e i servizi per cittadini e turisti. La mappa è stata inserita nella piattaforma web di progetto. La realizzazione di un evento diffuso ha poi dato conto del processo partecipativo attivato, coinvolgendo le botteghe, artisti e artigiani del settore culturale in attività di animazione locale. I partner di progetto sono stati: il Comune di Venezia, la Camera di Commercio di Venezia, i gruppi di lavoro e le associazioni culturali/di promozione sociale operanti nel luogo; esercenti, commercianti e artigiani dell'area. La principale strategia attuata per il raggiungimento dei fini progettuali è stata la realizzazione di un processo partecipativo che ha coinvolto imprese, cittadinanza e associazioni locali, attivato dall'Università Iuav di Venezia in collabora-

zione con il temporary manager di progetto, individuato tra gli operatori culturali attivi sull'area interessata. Da tale processo sono state generate le principali azioni realizzate. Il progetto è stato reso possibile grazie all'assegnazione di 20.000 € per l'aggiudicazione del bando sulla rigenerazione urbana (2021) della Camera di Commercio di Venezia e Rovigo. La realizzazione di un nuovo brand dell'area e le iniziative relazionali per il consolidamento, lo sviluppo e l'implementazione del capitale sociale hanno rappresentato i principali elementi innovativi messi in campo dall'intervento.

Cogestione spazio Chorus in via Piave (2022/2023)

Il progetto "Chorus", organizzato da Confesercenti Metropolitana di Venezia, è un progetto che mette assieme un gruppo di attività commerciali e professionali del territorio come risposta a una crescente situazione di degrado e impoverimento della città di Mestre con l'obiettivo di promuovere le eccellenze, la cultura, il lavoro e la socialità attraverso l'organizzazione e promozione di eventi, workshop, mostre, dibattiti e altre iniziative di qualità. I promotori, coordinati dal Confesercenti Metropolitana di Venezia sono: Crescente Interni, la libreria Giralibri, l'antica drogheria Caberlotto, lo studio di grafica Holic e l'agenzia di comunicazione Like Agency. Il progetto prevede la cogestione di uno spazio all'angolo tra via Piave e via Carducci sul tema della rigenerazione urbana. Andrea Crescente, referente del progetto, ha spiegato: «Abbiamo realizzato un programma eterogeneo di contenuti che spaziano tra vari ambiti, culturali e non, organizzandone uno o due alla settimana: laboratori, appuntamenti con artisti, etc. Oltre, ovviamente, alle attività dei cinque commercianti fondatori. Ci sarà un confronto sui macro-temi della città, con la partecipazione di personalità della cultura, della politica e dell'arte. Abbiamo cercato – conclude – di riunire tutti coloro che vogliono essere protagonisti di questo processo: nel centro di Mestre abbiamo delle eccellenze che fuori non si trovano». La dotazione finanziaria complessiva per la gestione del semestre oggetto del finanziamento bando della Camera di Commercio di Venezia Rovigo è stata di 30.000 €.

Via Carducci e Via Piave – iniziativa di rigenerazione urbana all'interno del Distretto del Commercio di Mestre (2022)

L'area individuata dal progetto è una tra le più fortemente degradate di Mestre dal punto di vista economico e sociale, estesa dalla stazione di Mestre al centro città ed è delimitata da via Querini a est, via Carducci a sud, via Piave ad ovest e via Trento a nord.

Il progetto ha messo assieme un gruppo di attività commerciali e professionali del territorio con l'obiettivo di promuovere le eccellenze, la cultura, il lavoro e la socialità attraverso l'organizzazione e promozione di eventi, workshop, mostre, dibattiti e altre iniziative di qualità.

Sono state coinvolte attività commerciali dall'alto profilo e riconoscibilità che hanno condiviso lo spazio, gli eventi, gli incontri ed i dibattiti sulla rigenerazione urbana, sulla moda, il design, l'enogastronomia e altro ancora. Il progetto si è concentrato su alcuni punti chiave che si sono realizzati tra dicembre 2021 e giugno 2022, nella fattispecie ci sono state le seguenti fasi:

- Fase 0. Costruzione del gruppo di imprese e allargamento dell'aggregazione ad altre realtà commerciali, associative, culturali dell'area.
- Fase 1. Rigenerazione dello spazio fisico riaprendo un negozio sfitto. Si è trattato di allestire lo spazio e renderlo nuovamente accogliente dopo un periodo di chiusura.
- Fase 2. Rigenerazione delle dinamiche di socialità coinvolgendo cittadini e imprese. Sono stati organizzati eventi pubblici, dibattiti, incontri di approfondimento sui temi della rigenerazione urbana, del raccordo con il PNRR, le opportunità per le imprese rispetto alla transizione ecologica e l'innovazione digitale. Inoltre è stata rigenerata la filiera commerciale per realizzare nuovi servizi condivisi quali la consegna a domicilio, la presentazione di un prodotto, la degustazione di eccellenze enogastronomiche solo per citare alcune attività.
- Fase 3. Nello spazio, grazie alla collaborazione con i Licei Bruno e Franchetti di Mestre, è stato realizzato un qualificato percorso di alternanza scuola – lavoro con la preziosa collaborazione delle imprese partecipanti al progetto. Questa fase non è rientra nella richiesta di contributo e non ha previsto spese a carico delle imprese coinvolte, ente Camerale, soggetto proponente.

Capitolo 10

Discussione e considerazioni conclusive

Il privilegiato ruolo svolto dalle associazioni datoriali qui analizzate, in parte sembra confermare tale presupposto, anche se non è possibile escludere che la *ratio* dell'ente erogatore sia stata scaturita anche da alcune delle logiche di consenso e *lobby* sopra riportate, evidenziate da Oslon. Nella fattispecie, si rileva che le principali organizzazioni risultate affidatarie dei contributi del bando indagato sono componenti del consiglio dell'ente erogatore.

Ad ogni modo, la maggiore efficienza ed efficacia che il progetto ha potuto garantire rispetto alle imprese partecipanti, sembra ben argomentato da molteplici fattori oggettivi. *In primis*, la grande rete di collaborazioni istituzionali e tra organizzazioni, formali e informali, che si sono sviluppate per la realizzazione progettuale, sono frutto dei rapporti in capo alle associazioni di rappresentanza, che hanno potuto accelerare processi di connessione e sensibilizzazione tra gli attori istituzionali e la comunità politica.

Inoltre, il ruolo esercitato dalle associazioni di categoria, oltre ad aver favorito la legittimazione sociale delle progettualità, ha consentito l'innescio di relazioni fattive tra i partecipanti, che spesso tra loro hanno rapporti concorrenziali e di estrema diffidenza, anche per via delle poche o nulle occasioni di confronto e collaborazione su progetti e obiettivi comuni. In questo senso, i risultati di questo studio suggeriscono l'efficacia delle azioni poste in essere rispetto al cambiamento di alcuni schemi cognitivi degli imprenditori coinvolti, in quanto le occasioni di confronto hanno evidenziato nuovi meccanismi di azione e modifiche delle strategie adottate in seguito all'intervento.

Il mutamento dei paradigmi produttivi descritto da Ramella e Manzo (2019) evidenzia come il ruolo delle pratiche collaborative abbia assunto una presenza determinante in un contesto di mercato caratterizzato da nuovi confini fisici, logistici e di spazio-tempo nella cosiddetta epoca della digitalizzazione. La rivoluzione tecnologica in corso, connessa alla digitalizzazione delle informazioni e all'interconnessione crescente tramite internet tra persone, cose e persone, ha contribuito a un radicale cambiamento nei modelli organizzativi delle imprese e delle organizza-

zioni complesse, rendendoli più reticolari, aperti, distribuiti, flessibili ed interconnessi.

Il primo aspetto che questo elaborato ha evidenziato è l'importanza che rivestono le associazioni di categoria rispetto a molteplici stakeholder e con riferimento a differenti politiche pubbliche. Nella fattispecie nei processi di rigenerazione urbana esse possono rivestire un ruolo d'interlocutore privilegiato nello sviluppo di catene d'interazioni rituali che accompagnano il processo di trattazione di un problema complesso, come quello di generare politiche urbane efficaci. In questo senso è emerso un possibile ruolo importante delle associazioni di categoria nell'ambito delle trasformazioni urbane, come evidenziato dal caso qui presentato di Venezia.

Nel corso delle diverse azioni e fasi progettuali è emerso che le interazioni tra gli attori in gioco hanno avuto a che fare con le aspettative intrinseche e gli interessi di ciascuna organizzazione. La scelta di aderire o meno ai progetti e le modalità di coinvolgimento sono state prese da ciascun soggetto in funzione non solo della bontà del progetto e dello scopo puntuale che ciascuno pensava di poter ricavare in termini economici e di relazioni, ma anche in virtù di un più ampio ventaglio di poste in gioco e di interessi, inerenti al confronto con i propri competitor e con le istituzioni locali, oltre che alle questioni identitarie. Nel partecipare attivamente alle diverse fasi e azioni progettuali ciascuna organizzazione ha mobilitato il proprio capitale sociale, culturale e valoriale, ricercando soluzioni il più possibile soddisfacenti per loro stesse, talvolta in grado di scardinare gli equilibri e le posizioni iniziali a favore di nuovi scenari spesso imprevedibili in fase di adesione.

Gli attori coinvolti nei progetti, infatti, operano a diverso titolo nel campo urbano, dove collaborano e competono su questioni rilevanti come il turismo, lo sviluppo economico, il *welfare*, le politiche culturali. La *governance* di questi processi si configura essa stessa come un processo di mutuo aggiustamento continuo tra attori che assumono reciprocamente posizioni di volta in volta differenti e che si fondano su interazioni precedenti. L'esito di tale processo può essere quindi visto come la stratificazione di una molteplicità di interazioni che si danno una forma solo in parte dipendente dall'oggetto specifico, mentre la restante parte dell'interazione è determinata dal capitale culturale degli attori e dai rispettivi obiettivi di soddisfazione. Ciò fornisce un'utile indicazione in merito alla costruzione delle politiche di innovazione urbana fondate sulla centralità della micro impresa artigiana e commerciale per il contesto locale.

Nel corso del confronto con gli attori chiave dell'iniziativa e i testimoni privilegiati i principali fattori di successo dei progetti analizzati nei casi studio presi a riferimento, sono stati identificati nel complesso e articolato sistema di piccoli e grandi eventi che hanno accompagnato tutto il processo di trattazione delle questioni affrontate dai progetti.

Secondo un approccio che guarda alla fase di formulazione degli strumenti del policy design gli eventi non sono stati descritti come strumenti, pure salienti, di innesco o affermazione di altre azioni, bensì come fasi di un processo nel corso del quale le soluzioni per trattare i problemi summenzionati sono state elaborate e condivise da una pluralità di attori nel corso dell'azione. Ciò che questa interpretazione mette in evidenza riguarda i processi e il ruolo degli attori nella produzione di conoscenza nell'azione e per l'azione e più precisamente la possibilità che l'evento si configuri come uno strumento in grado di favorire la produzione sociale della conoscenza, in opposizione a politiche di rigenerazione che frequentemente si caratterizzano per l'attivazione prevalente di conoscenza esperta e tecnica. L'evento diventa qui un'occasione per fare dialogare conoscenza esperta e conoscenza comune dando luogo a forme interattive di trattazione di problemi complessi (Gelli 2016).

Questo avanzamento della conoscenza relativa al funzionamento delle iniziative di rigenerazione urbana temporanea suggerisce un nuovo livello di analisi nella ricerca sul ruolo agito dalle associazioni datoriali. La maggior parte degli studi si sono concentrati al livello dell'analisi organizzativa o istituzionale, ricostruendo le logiche di funzionamento delle organizzazioni e gli arrangiamenti dei sistemi di attori. Questa ricerca mette invece in evidenza l'importanza di approfondire le condizioni in cui le persone e le imprese sono più propense a impegnarsi in attività innovative e di sistema.

Altro aspetto evidenziato da questa ricerca, è il ruolo dell'evento/progetto come momento generativo. Nei documenti di politiche e nelle prassi degli operatori di settore l'evento è frequentemente presentato come un'azione di innesco o un'attività di rendicontazione di processi di innovazione urbana che avvengono altrove, in momenti e lungo traiettorie da cui l'evento potrebbe persino essere sganciato. Da questo punto di vista, metaforicamente, l'evento può essere associato al fischio di inizio o di fine di una competizione sportiva. La ricostruzione offerta in questo elaborato, invece, mette in evidenza anche una diversa funzione, per certi versi di manutenzione e di rigenerazione continua delle relazioni tra gli attori coinvolti nei processi. Gli eventi progettuali sono state delle occasioni nel corso delle quali una molteplicità di attori, che pure hanno

messo in campo interessi e scopi differenti nel processo di governance locale, si sono incontrati e hanno interagito. Dal momento che i processi di innovazione sociale hanno natura incrementale l'evento partecipa a tali processi aumentando la quantità e la qualità delle interazioni. Le ragioni della quantità sono di facile comprensione: gli eventi moltiplicano le occasioni di incontro. Per quel che riguarda la qualità, invece, la questione è strettamente intrecciata all'oggetto delle interazioni ed è qui che il contributo dell'impresa artigiana presenta i suoi tratti più significativi. La micro impresa fortemente radicata nel contesto locale assume i caratteri di un bene comune che il territorio - i suoi attori - percepisce come un patrimonio da valorizzare, a fronte del quale le distanze negli interessi e negli scopi, che pure restano valide, vengono messe in secondo piano. L'evento viene così a configurarsi come un contesto nel quale suggellare alleanze multiscope che si costruiscono sotto forma di rete attorno a temi di interesse comune.

Gli elementi di natura empirica e l'analisi critica fin qui proposti introducono nuove e urgenti domande di ricerca. La prima, forse la più urgente, riguarda le condizioni alle quali le associazioni di categoria possono assumere le funzioni qui descritte. Rispetto alla domanda di ricerca, è possibile affermare dunque che le associazioni di categoria, in determinati contesti urbani e rispetto a specifiche azioni progettuali, si configurano quali importanti attori di politiche urbane, superando il loro atteggiamento corporativo a protezione degli interessi lobbistici, a favore di un loro nuovo ruolo quali agenti di cambiamento del territorio.

In questo senso, rispetto al passato il ruolo di alcune associazioni di categoria prende visibilità e forza in specifiche progettualità in cui si comportate da soggetto politico della scena urbana, promuovendo (congiuntamente con i propri associati, i cittadini e la pubblica amministrazione) progettualità in grado di esercitare azioni di innovazione sociale e mutamenti nel contesto locale, come avviene rispetto ai Distretti del Commercio, agli Organismi di Gestione della Destinazione Turistica e ai progetti di rigenerazione urbana quali quelli qui presi in esame.

Si tratta cioè di comprendere se la progettualità temporanea in sé è in grado di attivare processi generativi o a quali condizioni questi si attivino. La seconda, fortemente collegata alla prima, riguarda il rapporto tra progetto, evento, qualità delle relazioni tra gli attori della governance urbana e capitale sociale locale. Si tratta cioè di capire in quali modi l'intervento di rigenerazione può potenziare il capitale sociale disponibile per il territorio e quanto invece sia il prodotto del capitale sociale disponibile. La terza, infine, riguarda gli stili di trattazione dei problemi

pubblici attorno ai quali si definiscono strategie di *policy design* e *policy making* che si caratterizzano per l'inclusione di conoscenze comune ed esperta che delincono forme di produzione sociale della conoscenza, in grado di generare valore aggiunto nel territorio. Se il fenomeno di per sé non è nuovo, è invece nuova l'intensità con cui questo processo viene attivato e valorizzato come potenzialmente più efficace rispetto alla più tradizionale mobilitazione di conoscenza esperta. La questione, allora, diventa cercare di comprendere quali processi e quali nuove configurazioni degli attori in campo caratterizzano questi processi.

Bibliografia

- Aas C., Ladkin, A., & Fletcher, J. (2005). *Stakeholder collaboration and heritage management*. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28–48.
- Abromeit H. (1987). *Interessenverbände der Unternehmer*, *Journal für Sozialforschung*.
- Ainis M. (2012). *L'Italia divorata dalle lobby*. Rizzoli, Milano.
- Antonelli, C. (2000). *Collective knowledge communication and innovation: The evidence of technological districts*. *Regional Studies*.
- Argano A. Dalla Sega B. (2005). *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*. Milano, Franco angeli
- Arrow Kenneth J. (1951). *Social Choice and Individual Values*, Wiley New York.
- Baglioni G. (1998). *Il sistema delle relazioni industriali in Italia: caratteristiche ed evoluzione storica*. In *Le nuove relazioni industriali*. Treu T., Cella G. P. Il Mulino, Bologna.
- Bagnasco A., *Tre Italie, la problematica territoriale dello sviluppo Italiano*, Il Mulino, Bologna, 1977
- Barbera F., Negri N. (2008). *Mercati, reti sociali, istituzioni. Una mappa per la sociologia economica*
- Barbera, F.; Parisi, T. (2019). *Innovatori sociali: la sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia*. Bologna: il Mulino
- Barr, P. S., Stimpert, J. L. and Huff, A. S. (1992). *Cognitive change, strategic action, and organizational renewal*. *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No.1, pp. 15-36. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131004>
- Barney, J. B. (2005). *Should strategic management research engage public policy debates?* *Academy of Management Journal*, 48(6), 945-948.
- Bernardini, E.; Cascella, S. (2011). *La rigenerazione urbana nell'esperienza pugliese*. Atti del convegno (Lecce, 24-26 marzo 2011). Lecce: XIV Conferenza Società Italiana Urbanisti.

- Benevolo F., (1997). *Crisi e prospettive dell'associazionismo imprenditoriale*, Fondazione CENSIS.
- Bianchi, P. Labory, S. (2011). *Industrial Policy After the Crisis: Seizing the Future*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Biorcio R. (2008). *Partecipazione politica e associazionismo*. Partecipazione e conflitto, Franco Angeli.
- Blanco, I. (2015). «*Between Democratic Network Governance and Neoliberalism: A Regime-Theoretical Analysis of Collaboration in Barcelona*». *Cities*, 44, 123-30. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2014.10.007>.
- Bobbio L. (2000). Produzione di politiche a mezzo di contratti nella pubblica amministrazione italiana. Stato e mercato.
- Bonomi, A. (2010). *La città che sente e che pensa. Creatività e piattaforme produttive nella città infinita*, Mondadori Electa, Milano.
- Borelli, G. (2012) *Immagini di città. Processi spaziali e interpretazioni sociologiche*, Milano-Torino, Bruno Mondadori.
- Borkman KM, Le Compte MD, Goetz JP. *Design della ricerca etnografica e qualitativa e perché non funziona*. Scienziato comportamentale americano . (1986); DOI:42-57. doi: 10.1177 / 000276486030001006.
- Brandolini A., Bugamelli M., (2009). *Rapporto sulle tendenze del sistema produttivo italiano*. Questioni di economia e finanza, Banca d'Italia, 45.
- Bramwell, B., & Sharman, A. (1999). *Collaboration in local tourism policymaking*. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392–415.
- Bromley L., Tallon R. e Thomas H.2005 (2005). *City Centre Regeneration through Residential Development: Contributing to Sustainability*
- Bresolin F. (2016). Prefazione al libro di M.Casteller, *Rigenerare la rappresentanza*.
- Burton, E., Jenks, M., and Williams, K. (1997) *The Compact City: A Sustainable Form?* Routledge: London
- Busacca M. (2013). *Oltre la retorica della Social Innovation*. *Impresa Sociale*, 2: 39-54, doi: 10.7425/is.2013.2.04
- Busacca, M., & Paladini, R. (2019). *Citt€ botteghe artigiane e innovazione sociale. Spunti a partire dal caso di Venezia*. Quaderni di ricerca

- sull'artigianato, 7(2), 233-266.
- Caloffi A., Mariani M., Rulli L. (2013). *Le politiche per le imprese e l'innovazione in Italia: le scelte delle regioni*. Studi e Approfondimenti. IRPET.
- Cantone L.; Risitano M.; Testa P. (2007). *Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale*
- Camerada, C. e Pitteri, D. (2010). *Ruoli e funzioni degli eventi culturali in Italia*, Roma, Tafter Journal.
- Caponetti B. (2018). La rappresentanza datoriale: questioni e prospettive. Università di Roma Tor Vergata vol. 4, no. 2, 2018
- Casteller M., Rigobello G. (2016). *Rigenerare la rappresentanza*.
- Carley, K. M. (1999), *On the evolution of social and organizational networks*. Research in the Sociology of Organizations, 16, 3–30.
- Caroli M.G. (2006). *Il marketing territoriale*. Milano: Franco Angeli.
- Carrieri M., Treu T. (2013). *Verso nuove relazioni industriali*. Il Mulino, Bologna.
- Carta, M. (2002) *L'armatura culturale del territorio: il patrimonio culturale come matrice di identità e strumento di sviluppo*, Milano, Franco Angeli
- Carta M. (2007). *Città Creativa 3.0*. Rigenerazione urbana e politiche di valorizzazione delle armature Culturali.
- Catino M. (2006). *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso l'attivazione della rete associativa*, in DRI.
- Cavenago D., (1997), *Associazioni e federazioni di interessi*, in "Economia & Management", n.°5.
- Cercola, R., Izzo, F. e Bonetti, E. (2015) *Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*, Milano, Franco Angeli.
- Cirelli C., Nicosia E. (2014). *Il Centro Storico, Centro Commerciale Naturale*. In: Scanu G., a cura di, *Paesaggi ambienti culture economia*. La Sardegna nel mondo mediterraneo. Bologna: Pàtron.
- Cohen, W.M e Levinthal, D.A., 1990. *Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation*. Administrative Science Quarterly, 35, 128 – 152.

- Chandler A.D., “*Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*”, The M.I.T. Press (Cambridge), 1962, (trad. it. “Strategia e struttura: storia della grande impresa americana”, Franco Angeli, Milano, 1976), op. cit.
- Chicchi, F. (2000). «*Grounded Theory and the Biographical Approach: an Attempt at an Integrated Heuristic Strategy*». *International Review of Sociology*, 10(1), 5-23. <https://doi.org/10.3726/978-3-653-05966-3/13>.
- Cipolletta I. (2011). *Le relazioni industriali dopo Marchionne*, in www.lavoce.info.it, 11 gennaio 2011.
- Cole, D.H. (2011). «*From Global to Polycentric Climate Governance*». *Climate Law*, 2(3), 395-413. <https://www.repository.law.indiana.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1373&context=facpub>.
- Cooke P. (2001). *Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. Industrial and Corporate Change*, Volume 10, P.945-974 <https://doi.org/10.1093/icc/10.4.945>.
- Crouch C., Trigilia C. (1986). Le origini storiche dei rapporti tra stati e interessi organizzati nell’Europa Occidentale. *Stato e mercato* No. 18 pp. 315-345.
- Crouch C., Trigilia C. (2001). *In una prospettiva anche europea: (a cura di), Local production system in Europe: Rise or demise*, Oxford-New York, Oxford University Press, 2001.
- Cruz, H.; Martínez Moreno, R.; Blanco, L. (2017). «Crisis, Urban Segregation and Social Innovation in Catalonia». *Paco*, 10(1), 221-45. <https://doi.org/10.1285/i20356609v10i1p221>.
- Cruz, H.; Martínez Moreno, R.; Blanco, L. (2017). «*Crisis, Urban Segregation and Social Innovation in Catalonia*». P. 221-45. <https://doi.org/10.1285/i20356609v10i1p221>.
- Cyert, R. e March, J. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, scogliere di Englewood.
- Davies, J.S. (2011). *Challenging Governance Theory: From Networks to Hegemony*. Bristol: Policy Press.
- D’Albergo, E.; Moini, G. (2015). *Il regime dell’Urbe: politica, economia e potere a Roma*. Roma: Carocci Editore.

- De Leonardis, O. [2001], *Le istituzioni. Come e perché parlarne*, Roma, Carocci.
- De Tocqueville A. (1992). *La democrazia in America*, 1935, ri-pubblicata da Utet, Torino, 1968, e da Rizzoli, Milano, 1992
- Deakin, N. (2002). «*Public-Private Partnerships: A UK Case Study*». *Public Management Review*, 4(2), 133-47. <https://doi.org/10.1080/14616670210130507>.
- De Leo D. (2017), *L'urbanistica dei prof(ass)essori. Esperienze e competenze nell'amministrazione pubblica e per la didattica*, FrancoAngeli, Milano.
- Di Maggio, P.J. Powell, W.W. (2000), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, U.S.
- Eisenhardt & Martin (2000). *Dynamic capabilities: what are they?* *Strategic management Journal*. <https://doi.org/10.1002/1097-0266>.
- Evans G. (2005), *Cultural Planning: An Urban Renaissance?*, Routledge Press, London. G.
- Evans G. e P. Shaw (2004), *The Contribution of Culture to Regeneration in UK: a Review of Evidence*, A Report to DCMS, LondonMet.
- Fagemberg J., Morter F., Koson, S. (2012). *Innovation: Exploring the Knowledge Base. Centre for Technology, Innovation and Culture*. Olo, Norway. DOI: 10.1016/j.respol.2012.03.008.
- Fareri P. (2000). *A chi interessano le politiche urbane*. Territorio, Franco Angeli, Milano.
- Feltrin P. e Zan S. (2014). *Imprese e rappresentanza: ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*
- Ferrucci L. (2015) *Le potenzialità economiche dei centri storici*. In: *I centri storici tra norme e politiche* (atti del convegno tenutosi a Gubbio, 6-7 giugno 2014), Aedon.
- Florida, (2003). *Cities and the Creative Class*, Carnegie Mellon University.
- Ford D., Gadde L., Håkansson H., Lundgren A., Snehota I., Turnbull P., Wilson D. (1998). *Managing business relationships*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Forgione L. (2008). *Percorsi di qualità urbana: i programmi complessi*. Aracne Editrice, Roma.

- Fregolent L., Farronato F., a cura di (2014). *Commercio e rigenerazione dei centri urbani*. Iuav, giornale dell'università n. 147, Università IUAV di Venezia.
- Frey, B. S. (1994). *The economics of music festivals*. *Journal of Cultural Economics*, 18(1), 29–39.
- Frederickson, 1997; Goldsmith & Eggers, 2004; Kickert et al., 1997 in Theoretical framework. In: *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets*. Contributions to Management Science. Physica-Verlag HD., 2008. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2054-6_2.
- Friedman T. (2005). *The World Is Flat: A Brief History of the 21st Century*. Farrar, Straus & Giroux Eds.
- Furbey, R., (1999). *Urban “regeneration”: reflections on a metaphor*. *Critical Social Policy*, 19 (4), 419-435.
- Gabriele R., 2013, *Comportamento d'impresa e politica industriale. L'impatto dei sussidi sulla capacità competitiva dell'impresa*. Milano: Franco Angeli. Pp. 15-62, pp. 80-151.
- Galvagno M., Giaccone S.C. (2017). *Il turismo creativo: Fondamenti teorici ed esperienze di valorizzazione del territorio*. Giappichelli editore.
- Garofoli G. (2006). *Strategie di sviluppo e politiche per l'innovazione nei distretti industriali*. In *Quintieri B (a cura di), I distretti industriali dal locale al globale*, Fondazione Manlio Masi, Roma.
- Garcia, B. (2004). *Cultural policy and urban regeneration in Western European cities: Lessons from experience, prospects for the future*. *Local Economy*, 19(4), 312–326.
- Gelli. F. (2002). *Politica & politiche: lo studio di caso?: una domanda di ricerca*. Giuffrè, Milano.
- Getz, D. (1993). *Planning for tourism business districts*. *Annals of Tourism Research*, 20(3), 583–600.
- Gherardini, A. (2015). *Squarci nell'avorio: Le università italiane e l'innovazione economica*. Firenze: University Press.
- Gosling V. K., (2008), *Regenerating Communities: Women's Experiences of Urban Regeneration*. *Urban Studies*, vol. 45: pp. 607 – 626.

- Giavazzi F. (2015). *The Eurozone Crisis - A Consensus View of the Causes and a Few Possible Remedies*. CEPR Press
- Grabher G. (1993). *The Weakness of Strong Ties: The Lock-in of Regional Development in the Ruhr Area*.
- Granovetter, M. (1973). *The Strength of Weak Ties*. American Journal of Sociology, 78, 1360-80. <https://doi.org/10.1086/225469>.
- Granovetter, M. (1974). *Getting a Job*. Cambridge: Harvard University Press.
- Granovetter, M. (1982). *The Strength of Weak Ties: a Network Theory Revisited*. Marsden, P.; Lin, N. (eds), Social Structure and Network Analysis. Beverly Hills: Sage, 105-30.
- Granovetter, M. (1985). *Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness*. American Journal of Sociology, 91, 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>.
- Granovetter, M. (1992). *Problems of Explanation in Economic Sociology*. Nohria, N.; Eccles, R.G. (eds), Networks and Organizations: Structure, Form, and Action. Boston: Harvard Business School Press, 25-56.
- Granovetter, M. (2004). *Struttura sociale ed esiti economici*. Stato e Mercato, 3, 355-82.
- Guerci C.M. (2003), *L'alleanza rafforza l'innovazione*, Il Sole 24 Ore, 1° novembre; Nardozi G. (2003), "L'impresa in buca", Il Sole 24 Ore, 25 ottobre.
- Hagedoorn, J., Link, A.N., Vonortas, N.S. (2000). Research partnerships. Research Policy, 29(4-5): 567- 586.
- Håkansson D. (2003). *Exploring The Network Phenomenon Among Small Exporting Firms*. IMP-Conference (International Marketing and Purchasing Group).
- Hausner, V.A. (1993), *The future of urban development*, Royal Society of Arts Journal, Vol. 141, pp. 523-33.
- Hemphill L., McGreal S., Berry J., and Watson S., (2006), *Leadership, Power and Multisector Urban Regeneration Partnerships*. Urban Studies, vol. 43: pp. 59 - 80.

- Hall P. A. , D. Soskicer (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford Univ. Press.
- Hofmann H. (1974). *Rappresentanza – rappresentazione*. Giuffrè, Milano.
- IPF (2009) *Urban Regeneration: Opportunities for Private Investment*. IPF: London.
- Iacovone G. (2018). *Commercio, turismo e centri storici. Per la sostenibilità di un legame indissolubile*. Working papers. Rivista online di Urban@it - 2/2018.
- Jessop, P. (1997). *The Entrepreneurial City: Re-Imaging Localities, Redesigning Economic Governance, or Restructuring Capital?*. Jewson, N.; MacGregor, S. (eds), *Realising Cities: New Spatial Divisions and Social Transformation*. London: Routledge, 28-41. <https://doi.org/10.4324/9781351169486-4>.
- Jones, C.; Hesterly, W.S.; Borgatti, S.P. (1997). *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*. *Academy of management review*, 22(4), 911-45. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022109>.
- Kaplan, S. (2008), *Framing contests: Strategy making under uncertainty*, *Organization Science*, Vol. 19, No. 5, pp. 729-752. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0340>.
- Katz, M.L. (1986). *An analysis of cooperative research and development*. *Rand Journal of Economics*, 17(4): 527-543.
- Ladkin, A. (2002). *Collaborative Tourism Planning: A Case Study of Cusco, Peru*. *Current Issues in Tourism* 5:71–93.
- Lant T.K., Milliken J., e Batra B., (1992) *The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration*. Wiley, New Jersey.
- Lanzalaco L. (1997), *Mutamento istituzionale e rappresentanza degli interessi: ipotesi sul caso italiano*. In *Politica e Organizzazione*, Quaderni di ricerca dell’Aroc - Associazione Ricerche sulle Organizzazioni Complesse.
- Law C. M., (2002), *Urban tourism: the visitor economy and the growth of large cities*, Continuum, London & New York.
- Lees, L. (2011). *The geography of gentrification: Thinking through comparative urbanism*. *Progress in Human Geography*, 36(2):155–171.

- Le Galès, P. (1998). *La nuova 'political economy' delle città e delle regioni*. Stato e mercato, 18(1), 53-92.
- Le Galès, P. (2017). The Political Sociology of Cities and Urbanisation Processes: Social Movements Inequalities and Governance. Burdett, R.; Hall, S. (eds), *The Sage Handbook of the 21st Century City*. Londra: Sage, 114.
- Lehmbruch & Schmitter (1979). *Consociational Democracy. Class Conflict and the New Corporatism*, pp. 53-62.
- Leydesdorff, L.; Etzkowitz, H. (1998). *The Triple Helix as a Model for Innovation Studies*. Handbook on Science and Public Policy, 25(3), 195-203. <https://doi.org/10.4337/9781784715946.00029>.
- Lichfield Nathaniel (1992). *The integration of environmental assessment into development planning: Part 1, some principles*, Project Appraisal, 7:2, 58-66.
- Lindblom, C.E. (1959). *The Science of Muddling-through*. Public Administration Review, 19, 79-88. <https://doi.org/10.3239/9783638036771>.
- Manzo G. (2006). *I dilemmi dell'associazionismo imprenditoriale*, in DRI.
- Manzo C. F. Ramella, (2019). *L'economia della collaborazione*, Il Mulino.
- Mantini, P. (2013). *Manuale di diritto urbanistico*. Milano: Giuffrè Editore.
- Martini A. e Sisti M. (2009), *Valutare il successo delle politiche pubbliche*, Il Mulino, Bologna.
- Martinelli A., Lanzalaco L., (1992), *La rappresentanza imprenditoriale*, in Urbani G., (a cura di), *Gli attori. I sindacati, le associazioni imprenditoriali*, lo Stato, Torino, Giappichelli Editore.
- MC Connell, (2015). *What is policy failure? A primer to help navigate the maze*. Public Policy and administration. <https://doi.org/10.1177/0952076714565416>.
- Meyer K., Skak A. (2020), *Networks, serendipity and SME entry into Eastern Europe*, European Management Journal. n. 20.
- Meyer E., Skak T. (2002). *Networks, Serendipity and SME Entry into Eastern Europe*. Forthcoming. European Management Journal.

- Middleton, C., & Freestone, P. (2008). *The impact of culture-led regeneration on regional identity in North East England*. In Paper prepared for the regional studies association international conference. Prague.
- Mintzberg, H. (1978). *Patterns in strategy formation*. Management Science, 24(9), 934–948.
- Moulaert, F.; MacCallum, D.; Hillier, J. (2013). *Social Innovation: Intuition, Precept, Concept, Theory and Practice*. Moulaert, F.; MacCallum, D.; Mehmood, A.; Hamdouch, A. (eds), The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing, 13.
- OECD I(2011). *Insights Human Capital: How what you know shapes your life*.
- Olson M., (1983). *La logica dell'azione collettiva*, Feltrinelli, Milano.
- Ostanel, E. (2017). *Spazi fuori dal Comune. Rigenerare, includere, innovare*. Milano: Franco Angeli.
- Pacione, Michael (2006), *Mumbai*, Cities Vol 23, No 3, pagg. 229 – 238.
- Panebianco A. (2004). *Il potere, lo stato, la libertà*. Il Mulino, Bologna.
- Pais, I.; Polizzi, E.; Vitale, T. (2019). *Governare l'economia collaborativa per produrre inclusione: attori, strumenti, stili di relazione e problemi di implementazione*. Andreotti, A. (a cura di), Governare Milano nel nuovo millennio. Bologna: il Mulino, 215-37.
- Pedersini R. (2010). *La rappresentanza Imprenditoriale in una società che cambia*, Impresa & Stato. Camera di Commercio di Milano, n.90/2010.
- Piore, M.; Sabel, C.F. (1984). *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- Pizzorno A. (1983). *Sulla teoria della scelta democratica*. Stato e Mercato n. 7. pp. 33 e 34.
- Powell, W. (1990). *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization*. Staw, B.; Cummings, L. (eds), Research in Organizational Behavior. Greenwich: JAI Press, 295-336.
- Porter, Michael E. e Claas van der Linde. (1995). *Verso una nuova concezione della relazione ambiente-competitività*. Journal of Economic Perspectives , 9 (4): 97-118 .

- Pratt A.C., (2009), *Urban Regeneration: From the Arts 'Feel Good' Factor to the Cultural Economy: A Case Study of Hoxton*, London, Urban Studies, vol. 46: pp. 1041 – 1061.
- Raco M., (2003), *Remaking Place and Securitising Space: Urban Regeneration and the Strategies, Tactics and Practices of Policing in the UK*, Urban Studies, Vol. 40, No. 9, 1869–1887.
- Raco M & S. Henderson (2008). *Changing times, changing places: urban development and the politics of space – time*, *Environment and Planning*, volume 40, pages 2652 – 2673.
- Ramella, F.; Manzo, C. (2019). *L'economia della collaborazione. Le nuove piattaforme digitali della collaborazione e del consumo*. Bologna: il Mulino.
- Regini M. (2004). *Neo-corporativismo, voce in Bobbio N. et al, Il dizionario di politica*, Utet, Torino, 2004.
- Rhodes, R.A. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Open University Press.
- Rhodes, R.A. (2007). *Understanding Governance: Ten Years on*. *Organization studies*, 28(8), 1243-64. <https://doi.org/10.1177/0170840607076586>
- Roberts, P.W.; Sykes, H. (2000). *Urban Regeneration: A Handbook*. London: Sage.
- Rullani E. (2009), *Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore*, *Sinergie*, n. 80.
- Sacco, P.L. e Pedrini, S. (2003). *Il distretto culturale: mito o opportunità?*, EBLA Center WP.
- Sartori G. (1987). *Elementi di teoria politica*, 1987, p. 306.
- Saxenian, A. (1990). *Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley*. *California Management Review*, 33(1), 89-112. <https://doi.org/10.2307/41166640>.
- Scarpaci, J.L. (2000) *Reshaping Habana Vieja: revitalisation, historic preservation and restructuring in the socialist city*, *Urban Geography*, 21(8), pp. 724-744.
- Schmitter P.C., Streeck W., (1981), *The Organization of Business Interests*, *Discussion Paper*, IIM/LMP

81-13, Berlin, Wissenschaftszentrum.

Schumpeter, J.A., 1934 (2008), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie*, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers.

Schneider F., Buehn A., Montenegro C. (2010). *New Estimates for the Shadow Economies All over the World*. DOI: 10.1080/10168737.2010.525974.

Schon, D., (1993), *Il professionista riflessivo*, trad. it, Dedalo, Bari.
SCHÖN, D., 2006, *Formare il professionista riflessivo*, trad. it., Franco Angeli, Milano.

Schon, D. (2006). *Formare il professionista riflessivo*, trad. it., Franco Angeli, Milano.

Schmitter P., Streeck W. (1981). *L'organizzazione degli interessi aziendali: un progetto di ricerca per studiare l'azione associativa delle imprese nelle società industriali avanzate dell'Europa occidentale*.

Scott, W.R. (1998), *Istituzioni e organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.

Sena, B. (2016). *L'approccio del case study nella ricerca socio-economica*. *Sociologia e ricerca sociale*, 111, 5-22. <https://doi.org/10.3280/SR2016-111001>.

Sennett, R. (2008). *L'uomo artigiano*. Milano: Feltrinelli.

Sherman R.R., Webb R.B. (1988), *Qualitative Research in Education*, London: Falmer Press.

Snow, C.; Miles, R.; Coleman, H.J. (1992). «*Managing 21st Century Network Organizations*». *Organizational Dynamics*, 20(3), 5-20. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90021-e](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90021-e).

Soskice D. Divergent (1999). *Production regimes: coordinated and uncoordinated market economies in the 1980s and 1990s*. In Kitschelt, Herbert, Lange, Peter, Marks, Gary and Stephens, John D. (1999). *Continuity and change in contemporary capitalism*. Cambridge studies in comparative politics, Cambridge University Press, pp. 101-134).

Spence, M. (1984). *Cost reduction, competition, and industry performance*. *Econometrica*.

- Swenson P. (1989). *Fair Shares: Unions, Pay, and Politics in Sweden and West Germany*.
- Subirats, J (2017). «Dilemmas: Multilevel Government, Network Governance, and Policy Co-Production». Gómez-Álvarez, D.; Rajack, R.; López-Moreno, E.; Lanfranchi, G. (eds), *Steering the Metropolis*. Washington: Interamerican Development Bank, 86-97.
- Swyngedouw, E. (2005). «*Governance Innovation and the Citizen: The Janus Face of Governance-Beyond-the-State*». *Urban studies*, 42(11), 1991-2006. <https://doi.org/10.7551/mitpress/10668.003.0005>.
- Takalo, T., Tanayama, T. (2010). *Adverse selection and financing of innovations: Is there need for R&D subsidies?* *Journal of Technology Transfer*, 35: 16-41.
- Tedesco C. (2005). *Una politica europea per la città? L'implementazione di Urban a Bari, Bristol, Londra e Roma*. Studi urbani e regionali, Franco angeli, Milano.
- Tedesco C. (2011). In *Archivio di studi urbani e regionali*. 100/2011, pp. 82-98, DOI:10.3280/ASUR2011-100005.
- Thomas, S. and Duncan, P (2011). *Neighbourhood Regeneration: Resourcing Community Involvement (Area Regeneration)* Policy Press: Bristol.
- Tosi, S.; Vitale, T. (2016). «*Modernizzazione, agire di comunità e azione collettiva: alle radici della political economy urbana*». *Stato e Mercato*, 107, 241- 72. <https://doi.org/10.1425/84069>.
- Traxler F. (1985). *Arbeitgeberverbände*, in G. Endruweit et al., eds. *Handbuch der Arbeitsbeziehungen*.
- Treu T., Cella G. P. (1998). *Le nuove relazioni industriali*. Il Mulino, Bologna.
- Tronconi M. (2011). *La sfida della rappresentanza. L'ambito specifico di quella industriale*. Liuc Papers n. 240, Serie Economia e Imprese 64.
- Tricarico, L.; Zandonai, F. (2018). *Local Italy. I domini del settore comunità*. Milano: Fondazione Feltrinelli.
- Turok, I. (2005) *Urban Regeneration: What Can Be Done and What Should Be Avoided?*, Uluslararası Kentsel.

- Unioncamere - Indis Istituto Nazionale Distribuzione e Servizi (2012), Città & Imprese. *Città smart, sostenibili e inclusive per valorizzare l'imprenditoria*.
- Vedovato M. (2016). *Visualizzazione della strategia, quadri cognitivi e rinnovamento della strategia nelle PMI*. International Journal of Management and Applied Research. Vol. 3, No. 1. DOI: 10.18646 / 2056.31.16-001
- Venturi, P.; Zandonai, F. (2019). *Dove: la dimensione di luogo che ricomponne impresa e società*. Milano: Egea.
- Vettore E., a cura di (2019). *Ariffaraffa. Venezia, quel che resta del Centro storico e del suo Artigianato, Venezia*, La Toletta Edizioni-Confartigianato Imprese Venezia
- Verheugen G., in Comunità Europee, 2006, p. 3
- Vesci M. (2001). *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Padova: Cedam.
- Vitale T., Biorcio R. (2016). *Scuola di democrazia. Attività volontarie e partecipazione politica*. Il Mulino.
- Weick, K. E. (1993). *Organizational Redesign As Improvisation*. In G. P. Huber & W. H.
- Weick, K. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Cortina.
- Weick, K. (1998), *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Il Mulino.
- Williamson, O. (1994). «Transaction Cost Economics and Organization Theory». Smelser, N.J.; Swedberg, R. (eds), *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press, 77-107.
- Wirtz B.W., Göttel V., Daiser P. (2016). Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions. *Journal of business model*. DOI:10.5278/OJS.JBM.V4I1.1621
- Yuksel, F., Bramwell, B., & Yuksel, A. (1999). Stakeholder interviews and tourism planning at Pamukkale, Turkey. *Tourism Management*, 20(3), 351–360.
- Yin, R.K. (1984). *Case Study Research – Design And Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Zan S., (1988, a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Il Mulino.

Zan S., (1992), *Organizzazione e rappresentanza*, Firenze, La Nuova Italia Scientifica.

Zanderighi L (2004). *Commercio urbano e nuovi strumenti di governance*.
Linee guida per lo sviluppo del Town Centre Management in Italia,
Milano, Il Sole 24 Ore.

