

**QUADERNI ASSFORSE**

---

**Microimpresa:  
una via  
per lo  
sviluppo  
economico  
e sociale**

---



1

## **QUADERNI ASSFORSEO**

Responsabile Scientifico : Prof. Orazio Niceforo

Comitato di Redazione : Fabrizio Lella  
Marina Sannipola  
Patrizia Passeri  
Luigi Rosati

Segreteria : ASSFORSEO  
Via G.A. Badoero n.51  
00147 – ROMA  
tel. 06/51435086  
fax 06/5123716  
web [www.assforseo.it](http://www.assforseo.it)

Quaderni ASSFORSEO  
Dicembre 2003  
Numero 2

INDICE

1. INTRODUZIONE.

- 1.1 F. Lella *Ass.For.Seo e la creazione  
d'impresa: un viaggio iniziato nel 1986...* 4

2. MICROIMPRESA E POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

- 2.1 S.D. Rosati *Creazione d'impresa e nuovi posti  
di lavoro: valore e prospettive di questa forma di  
"politica attiva del lavoro"* 6
- 2.2 D. Gilli *La dinamica delle imprese in Italia ed  
i nuovi imprenditori* 11 2
- 2.3 G. Di Domenico *Sostenere il lavoro autonomo  
alimentando lo spirito imprenditoriale: il ruolo  
dei Servizi pubblici per l'Impiego* 16
- 2.4 L. Nieri *Politiche integrate per le zone speciali* 20

3. MODELLI DI INTERVENTO

- 3.1 Sviluppo Italia *Gli strumenti e le esperienze  
di Sviluppo Italia per la creazione delle piccole  
e medie imprese* 26
- 3.2 L. Campitelli *Un Centro per la promozione  
di imprese innovative a Roma: l'esperienza di  
BIC Lazio* 45

3.3 R. Gandolfo <i>L'accesso al credito per la microimpresa: il ruolo della banca</i>	53
---	----

4. CONTRIBUTI METODOLOGICI

4.1 M. Sannipola <i>Il modello Ass.For.Seo: una metodologia orientata alla persona e al territorio</i>	57
--	----

4.2 P. Cerchi – R. Ruda <i>Il Tutor d'Impresa: il sistema di certificazione professionale del BIC Sardegna</i>	74
--	----

## INTRODUZIONE

### **Ass.for.seo e la creazione di impresa: un viaggio iniziato nel 1986...**

*Fabrizio Lella, Presidente  
Ass.For.SEO*

*Abbiamo voluto dedicare il secondo numero della nuova serie dei Quaderni Ass.For.Seo ad un tema a noi particolarmente caro e che ha contraddistinto la nostra filosofia di intervento nel mondo della formazione e dell'inserimento lavorativo fin dalla nostra costituzione. Infatti il primo intervento sul quale ci testammo quasi con spirito pionieristico nel 1986 riguardava un progetto pilota promosso dal Ministero del Lavoro sulla creazione di "Nuovi Imprenditori in Calabria". Si trattava di uno dei primi tentativi di coniugare formazione e assistenza tecnica su un gruppo di giovani con un percorso di due anni che portò molti degli allievi ad affrontare il loro futuro con una scommessa sulle loro capacità di crearsi il "loro" lavoro.*

4

*Da allora abbiamo continuato senza soluzione di continuità su questo percorso contribuendo alla realizzazione delle prime esperienze in Italia di formazione per Nuovi Imprenditori e di interventi integrati di animazione economica, diffusione della cultura di impresa, assistenza tecnica alla nascita di nuove iniziative imprenditoriali.*

*Ciò ci ha consentito di maturare e di affinare negli anni in tale settore capacità metodologiche e di differenziare le tecniche di intervento fino a definire un modello di intervento - illustrato nel presente quaderno - che nasce dalla nostra esperienza ma che è il frutto di errori e di successi, di osservazioni e di riflessioni. Non è nostra intenzione filosofeggiare o peggio ancora insegnare sull'argomento, ma semplicemente condividere quanto di meglio siamo riusciti ad elaborare e ad ottenere in materia di creazione e sviluppo di impresa. In tal senso ci è sembrato opportuno fornire anche qualche dato sui risultati ad oggi conseguiti nell'applicazione del modello illustrato, al fine di fornire al lettore, la consistenza quantitativa di quanto descritto a livello metodologico*

*L'argomento della creazione e sviluppo di nuove imprese di piccole dimensioni è ormai da qualche anno entrato a pieno titolo nelle linee strategiche delle politiche attive del lavoro sia a livello nazionale che europeo e molte sono le esperienze pubbliche e private che stanno segnando significativamente il decollo del sistema in questo settore.*

*E' per questo che abbiamo voluto raccogliere contributi da diverse istituzioni (Isfol, Comune di Roma, Sviluppo Italia, BIC Lazio e Sardegna, BCC Roma) ai cui autori vanno i nostri ringraziamenti per la loro disponibilità e professionalità, con l'obiettivo di fornire al lettore un panorama il quanto più possibile esaustivo sui diversi livelli sui quali una riflessione su questa materia deve basarsi.*

*E ai nostri collaboratori, umbri, siciliani, romani, svizzeri e brasiliani porgo personalmente un ringraziamento per lo sforzo di condivisione di questo percorso e per il loro prezioso contributo metodologico.*

## **Creazione d'impresa e nuovi posti di lavoro: valore e prospettive di questa forma di "politica attiva del lavoro"**

*Sofia Demetrula Rosati,  
ISFOL, Area Mercato del lavoro*

**“L'Europa deve promuovere in modo più efficace lo spirito imprenditoriale. Occorrono più imprese nuove e dinamiche, determinate a trarre beneficio dall'apertura dei mercati e a scegliere la strada della creatività o dell'innovazione per perseguire la propria espansione”.** Questo quanto si afferma, in apertura, del Libro verde sull'imprenditorialità della Commissione UE<sup>1</sup>.

In effetti la prospettiva di un'Unione europea, che conta ormai su di un mercato aperto a 450 milioni di persone, si presenta da una parte, sicuramente come appetibile per le prospettive di creazione d'impresa, ma dall'altra anche di non facile e immediata gestione, data la complessità che i processi produttivi stessi, andranno via, via, assumendo. Questione cruciale, ovviamente, sarà la *capacità di adattamento ai cambiamenti economici* che interverranno inevitabilmente con l'apertura ai nuovi mercati dell'Europa dell'est.

<sup>1</sup> COM (2003) 27, Libro Verde: L'imprenditorialità in Europa.

Se con gli obiettivi di Lisbona, l'Unione europea ha definito una strategia esaustiva finalizzata a una crescita economica di lunga durata, al pieno impiego, alla coesione sociale e allo sviluppo sostenibile in una società basata sulla conoscenza, è anche vero che “questa forte crescita economica, dovrà coniugare l'obiettivo del raggiungimento della piena occupazione con l'offerta di lavoro di qualità e una maggiore coesione sociale”.<sup>2</sup>

Una sfida non facile, dato che proprio con l'allargamento a est, si avrà un impatto sugli andamenti dei tassi di occupazione e di disoccupazione, molto forte. Stando alle ultime stime della Commissione, 71 milioni di lavoratori attivi si andranno ad aggiungere agli attuali 248 milioni presenti nell'Europa dei quindici. I cambiamenti che dovranno essere introdotti nei mercati del lavoro dei nuovi Paesi candidati, non saranno, sostanzialmente, diversi da quelli su cui si sta lavo-

<sup>2</sup> Unione europea: politiche e prospettive nell'anno dell'euro - *Rapporto Isfol 2002*

rando negli attuali Stati membri. “Ma le forti disparità esistenti fanno prevedere un cammino lungo prima di arrivare a traguardi medesimi”<sup>3</sup>.

Quale la politica da seguire, allora?

“Il futuro del lavoro sembra, ormai, sempre più legato allo sviluppo del settore della micro e piccola impresa. Promuovere l’occupazione e l’inclusione sociale attraverso politiche di creazione d’impresa, sembrerebbe una strada quasi obbligata, vista la crisi degli altri settori del mercato del lavoro”.<sup>4</sup>

L’intenzione della Commissione di presentare un Libro Verde sull’Imprenditorialità, nasce proprio dalla considerazione che “l’elevato tasso di disoccupazione persistente nell’Unione europea, indica che **si dovrebbe cercare di sfruttare meglio la possibilità di creare lavoro grazie all’attività imprenditoriale. Oltre ad incoraggiare nuove iniziative imprenditoriali occorrerebbe favorire la crescita potenziale delle imprese esistenti nell’Unione europea, che rappresentano la spina dorsale dell’economia dell’Unione e garantiscono continuità, occupazione e una solida esperienza.** Su circa 20 milioni di piccole e medie imprese in Europa il 30% indica la crescita come la propria ambizione principale”<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> *Idem*

<sup>4</sup> “Reinterpretare la creazione d’impresa” di Emanuela Mastropietro.

<sup>5</sup> COM (2003) 27, Libro Verde: L’imprenditorialità in Europa.

*Stabilità occupazionale e solida esperienza*, ecco le parole chiave che ci fanno capire perché sia a livello comunitario, e di riflesso a livello nazionale e regionale, la “politica di creazione d’impresa” assume ancora un valore tanto importante rispetto alle politiche occupazionali.

Anche nelle linee guida della nuova SEO, ormai eretta a strumento fondamentale di appoggio alla strategia di Lisbona nel quadro di un’Unione allargata, si afferma che l’innovazione e l’attività imprenditoriale sono motori di primaria importanza per aumentare la concorrenzialità, la crescita e la creazione di posti di lavoro duraturi, di maggiore produttività e di più elevata qualità. Ma si sottolinea anche che “la promozione dell’imprenditorialità richiede un’ampia combinazione di politiche comprensive in particolare di: un migliore quadro normativo e amministrativo, accesso alla forza lavoro qualificata, promozione di un atteggiamento più positivo nei confronti dell’imprenditorialità e delle capacità manageriali, un ambiente finanziario favorevole, un mercato del lavoro e dei prodotti funzionante e condizioni favorevoli per la ricerca e l’innovazione”<sup>6</sup>.

Nel documento, quindi, si suggerisce come occorra impegnarsi, in particolare, per sensibilizzare la popolazione sul fatto che l’attività imprenditoriale è una possibilità di

<sup>6</sup> COM (2003) 6, Il futuro della strategia europea per l’occupazione (SEO) - “Una strategia per il pieno impiego e posti di lavoro migliori per tutti”.

carriera e per conferire *capacità manageriali* agli imprenditori, attuali e potenziali, investendo molto più sul fattore formazione, al fine di sostenere la creazione e lo sviluppo delle imprese. Con particolare riguardo all'*imprenditorialità femminile* e la creazione di imprese da parte dei disoccupati.

**Ma cosa significa esattamente creare un terreno favorevole alla creazione d'impresa?**

Significa effettuare delle scelte politiche mirate al conseguimento di obiettivi precisi, che possano nel complesso stimolare quello spirito d'imprenditorialità, potenzialmente molto elevato, ma che esita ad attivarsi.

Significa, in concreto, che "vanno ridotti gli ostacoli amministrativi, fiscali o finanziari all'*assunzione di personale*, specialmente per quanto riguarda le aziende innovative e di piccole dimensioni, va promossa la sensibilizzazione in merito alla *responsabilità sociale* delle aziende e va fornita assistenza alle imprese per aiutarle a *migliorare l'organizzazione e le condizioni di lavoro*, anche per quanto riguarda l'introduzione di nuove tecnologie, ad esempio mediante appropriati servizi d'informazione e consulenza".<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> COM (2003) 6, Il futuro della strategia europea per l'occupazione (SEO) - "Una strategia per il pieno impiego e posti di lavoro migliori per tutti".

Complessità delle procedure burocratiche e accesso ai finanziamenti restano, ancora, i problemi più rilevanti, su tutto il territorio comunitario.

Riguardo al punto delle *procedure burocratiche*, si sta lavorando molto in tutti i paesi Ue, soprattutto in riferimento alla piccola impresa che si vede ancora gravare un carico normativo pari a quello che si deve affrontare per avviare una impresa medio/grande. Da questo punto di vista si sta cercando, anche attraverso il metodo del coordinamento aperto, di mettere a punto un modello legislativo europeo "per i più piccoli". Come si legge sempre nel Libro Verde "Il mercato interno ha notevolmente ridotto gli ostacoli alle attività delle imprese nell'Unione europea. L'Unione ha continuato a progredire nella piena realizzazione del mercato interno (per esempio nel settore finanziario), ma sussiste ancora uno scarto tra la visione di un'economia europea integrata e la realtà vissuta dai fornitori e dagli utenti. La "strategia per il mercato interno" (un programma quinquennale), è incentrata sugli ambiti nei quali l'esigenza di miglioramento è più pressante, come proprietà intellettuale, norme sugli appalti pubblici ed ostacoli ai servizi.

Nonostante i recenti miglioramenti in campo burocratico, *l'accesso ai finanziamenti* rimane l'ostacolo principale per i nuovi imprenditori, che difficilmente riescono ad ottenere mutui bancari e a trovare capitali di rischio. Le banche esigono

antecedenti positivi e garanzie di cui le nuove imprese generalmente non dispongono, soprattutto quando si occupano di attività basate sulla conoscenza. I nuovi imprenditori incontrano anche serie difficoltà nel sopperire ai propri fabbisogni in fatto di capitale d'esercizio<sup>8</sup>.

“La **difficoltà a sopravvivere** da parte delle neonate imprese non è solo una questione prettamente italiana o europea. Secondo la maggior parte degli osservatori, la mortalità delle nuove imprese negli USA raggiunge valori intorno all'80% nei primi cinque anni. La Small Business Administration riporta dati meno allarmanti ma comunque elevati, con una percentuale pari al 60,5% nei primi sei anni di vita. In questo quadro, emerge chiaramente che **i temi dell'insuccesso e della prevenzione del fallimento imprenditoriale assumono una rilevanza centrale nell'ambito di una politica di promozione imprenditoriale**”<sup>9</sup>.

Nel corso degli ultimi 15 anni, sicuramente, si è fatto molto, sia a livello comunitario che a livello nazionale, per promuovere e sostenere l'imprenditorialità. Tanti gli strumenti di sostegno all'avvio imprenditoriale messi in campo: dai semplici incentivi economici e finanziari alla formazione, al *tutoring* e *mentoring*, agli esperimenti di incubazione e di accompagnamento

nelle fasi di avvio, alla sperimentazione di forme innovative di sostegno finanziario, alla promozione di iniziative di collegamento tra imprese e Università per facilitare la promozione dell'innovazione, ecc. Tutto ciò ha sicuramente consentito di raccogliere molte informazioni e conoscenze su ciò che avviene nel difficile e lungo percorso di avvio di una impresa.

Tuttavia, per aumentare l'occupazione e i tassi di partecipazione è necessaria un'ampia combinazione di politiche con misure riguardanti sia la domanda che l'offerta. In particolare, sono le politiche europee e nazionali che influenzano l'ambiente macroeconomico e in generale il clima per la creazione di posti di lavoro e che, quindi, possono generare stabilità e crescita economica. In conclusione l'imprenditorialità richiede un approccio coordinato a causa della sua natura orizzontale. La strategia politica dovrebbe includere tutti gli elementi che influenzano gli ambiti politici pertinenti, al fine di consentire un potenziamento reciproco. Nell'ambito delle amministrazioni pubbliche i servizi di coordinamento possono creare legami tra diversi servizi e tra le amministrazioni locali e regionali per individuare le priorità e garantire un approccio coerente. In questo la Commissione europea sta, via, via, assumendo un ruolo di coordinamento sempre più preponderante.

<sup>8</sup> COM (2003) 27, Libro Verde: L'imprenditorialità in Europa.

<sup>9</sup> “Reinterpretare la creazione d'impresa” di Emanuela Mastropietro

## **La dinamica delle imprese in Italia ed i nuovi imprenditori**

*Diana Gilli,  
Area Mercato del Lavoro, ISFOL*

Dal 1998, il numero degli occupati nel nostro paese aumenta in maniera sostenuta a ritmi che superano l'1% di crescita annua con dei picchi nel 2000 e 2001 che toccano il 2%; sebbene la crescita sia avvenuta soprattutto nel lavoro dipendente anche il lavoro indipendente ha visto espandere la propria base di occupati. L'occupazione indipendente oggi in Italia comprende una quota rilevante della forza lavoro occupata, intorno a 27 punti percentuali. A partire dagli anni Ottanta, dopo aver registrato negli anni 70 un minimo storico, il numero di lavoratori autonomi in Italia ha cominciato a crescere nuovamente, segnando l'inizio di un trend in ascesa che ha caratterizzato tutto l'ultimo decennio; occorre, inoltre, notare che nel nostro paese la consistenza del lavoro indipendente<sup>10</sup> resta abbondantemente al di sopra rispetto ad altri Paesi UE (tre volte superiore a quella della Germania, e più che doppia rispetto alla Francia, la Danimarca o l'Olanda). Quanto all'età, se negli ultimi anni si riduce la quota di lavoratori indipendenti

nella fascia di età più matura (probabilmente dovuto alla diminuzione del numero di coltivatori diretti e di commercianti) e in quella dei ventenni (probabilmente perché inseriti in forme di lavoro parasubordinato e quindi lavoratori dipendenti per l'indagine Istat) aumenta invece la già importante quota dei trentenni e quarantenni. Dai profili dei nuovi imprenditori è emerso che a mettersi in proprio sono soprattutto lavoratori dipendenti con una solida esperienza professionale; per molti "lavorare in proprio" rappresenta l'unica possibilità di mobilità occupazionale ascendente.

Negli ultimi anni Novanta, si osserva una dinamica interessante all'interno del lavoro autonomo: cambia la sua composizione, calano i lavoratori in proprio tradizionali (artigiani, coltivatori diretti e piccoli commercianti) e si espandono i liberi professionisti e gli imprenditori, anche in nuove figure ed in nuove imprese nel campo dell'informatica, delle pubbliche relazioni, della consulenza, della formazione.

La forte crescita dei lavoratori indipendenti e delle aziende nei servizi alle imprese ma anche in alcuni settori dell'industria si colloca in un contesto caratterizzato dalla grande

<sup>10</sup> Negli ultimi dieci anni, non cambia (anzi si accentua la prevalenza maschile) la quota di donne tra i lavoratori autonomi, che non ha mai superato in questo periodo il 30% (29,2% nel 1993, 29,1% nel 2002).

impresa, pubblica o privata, che trasferisce all'esterno una quota consistente di servizi professionali, oltre a tutta una serie di segmenti produttivi. In questo passaggio si riduce il numero di persone con un contratto di lavoro subordinato a tempo pieno, e contemporaneamente "esplodono", da un punto di vista sia qualitativo che quantitativo, nuove figure professionali e nuove tipologie di impresa.

Secondo i dati diffusi dall'Unioncamere sulla natalità e mortalità delle imprese italiane, il 2002 ha rappresentato un altro anno di crescita: sono state 378.851 le nuove imprese<sup>11</sup> iscritte alle Camere di Commercio a fronte di 281.292 cessazioni, con un tasso di crescita pari al 2,1%. Le ditte individuali presentano un'incidenza crescente nel determinare il saldo complessivo delle imprese: il loro peso percentuale è passato dal 12,8% nel 1998, al 18,5% nel 1999, al 24,3% nel 2000, al 26,7% nel 2001 per arrivare al 31,4% nel 2002; esse giocano inoltre un fondamentale ruolo di "scuola d'impresa", se si pensa che la cessazione di ditte individuali rappresenta – in non meno del 25% dei casi – il passaggio obbligato verso nuove attività o verso forme giuridiche di maggior impegno economico. Si può dunque afferma-

<sup>11</sup> I dati non tengono conto del settore agricolo: l'iscrizione delle imprese agricole al Registro delle Imprese è stata realizzata in larga misura tra il 1996 e il 1997 e ciò sconsiglia l'inclusione di questo settore, che ha più di 1.000.000 di imprese, nel confronto con lo stock e con i flussi delle imprese registrati negli anni precedenti, poiché introduce un forte elemento di discontinuità.

re che la dinamica delle imprese individuali costituisce tuttora una importante forma di apprendimento sul lavoro" (Movimpresa<sup>12</sup>, 2003). Tra tutte le imprese, comunque, un peso preponderante è quello delle società di capitale: il loro contributo al saldo complessivo nel 2002 è pari al 52,6%.

Mettendo a confronto l'iscrizione e la cessazione di imprese durante il 2002, tutte le Regioni italiane, pur ottenendo saldi inferiori a quelli registrati nel corso del 2001, hanno registrato risultati assai positivi. Le Regioni più vivaci si sono dimostrate la Campania, il Lazio e la Lombardia, in coda, invece, la Valle d'Aosta.

Disaggregando il saldo attivo nazionale (97.559 unità) fra le quattro grandi circoscrizioni territoriali, si osserva come il maggior contributo sia stato fornito dal Mezzogiorno: infatti, la differenza tra nuove iscrizioni e cessazioni nel Sud è pari a 43.526 unità ovvero il 44,6% del saldo totale (già nel 2001 il meridione aveva determinato il 37,9% del saldo nazionale con un saldo pari a 45.278 unità). A guidare la crescita del Sud è decisamente la Campania, con un saldo pari a 13.460 unità (30,9% del saldo macro regionale), che guida la classifica anche a livello italiano.

Per quanto riguarda le conoscenze e le capacità tecniche e produttive dei nuovi imprenditori, emergono delle notevoli differenze settoriali; nel

<sup>12</sup> Movimprese 2003. Natalità e mortalità delle imprese italiane registrate presso le Camere di Commercio.

settore edile, ad esempio, ben due imprenditori su tre dichiarano di avere come precedente esperienza quella di operaio, mentre nel manifatturiero e nei servizi alle persone, l'incidenza di ex-operai oscilla tra il 33 ed il 35% circa, a fronte di un valore medio del 29,8%.

Nel settore del terziario avanzato, nella distribuzione e nel turismo, tra i profili dei fondatori emerge sensibilmente una quota rilevante di "colletti bianchi" (impiegati, quadri e dirigenti); anche la quota dei liberi professionisti, nei servizi avanzati, ha un valore doppio rispetto alla media (Starnet, 2002).

Una alta percentuale di nuovi imprenditori, circa il 40%, decide di tentare l'avvio di un'impresa per rimanere nel mondo del lavoro, in seguito a difficoltà occupazionali; un imprenditore su sette proviene invece dal lavoro autonomo o era precedentemente socio di cooperativa.

Il successo di queste aziende nate sotto la spinta dell'auto-impiego, sembra possa essere, in termini reddituali meno solido rispetto a quelle nate da una vera e propria *business idea* (anche a carattere innovativo) precedute da un'attenta analisi del mercato da servire e dalla percezione delle esigenze specifiche del cliente.

A questi specifici criteri, che fanno nascere un'impresa su cinque, vanno aggiunte anche le motivazioni di natura tecnico-produttiva, legate proprio al possesso di know-how e di competenza professionale attraverso precedenti esperienze lavorative (circa il 16% del totale).

Meno di una impresa su dieci trae la propria origine da un'idea innovativa da parte del fondatore, sia sul versante del prodotto che della prestazione di servizi ed ha un'incidenza più alta nel Nord del Paese.

#### *Donne imprenditrici in Lombardia*

Sono in aumento le donne che svolgono un'attività imprenditoriale in Lombardia. L'identikit tracciato dall'Ufficio studi della Camera di commercio per conto del Comitato per la promozione dell'imprenditorialità femminile di Mantova, corrisponde ad una donna di un'età media di 46 anni che lavora nei settori del commercio e del manifatturiero. Le donne titolari, amministratrici o socie di un'impresa sono 13.500, il 27% del totale degli imprenditori mantovani. Le imprenditrici costituiscono il 3,6 % della popolazione e in particolare il 7% di quella femminile. Le donne sono presenti in misura più consistente nel commercio (24,4%) e nel manifatturiero (23,5%), in particolare nei campi tessile, confezioni di vestiario, pellicceria, trasformazioni alimentari. Nel settore manifatturiero, le imprenditrici artigiane sono 3.075 pari al 23% del totale. Le dimensioni delle imprese femminili sono più contenute (2,9 addetti in media, contro i 3,5 addetti delle imprese maschili).

Il 2002, ha segnato un anno di vivacità anche per l'artigianato italiano. Stando ai dati di Movimprese, a fronte di 119.660 nuove iscrizioni nel corso del 2002 sono state registrate 101.237 cessazioni. Di conseguenza, il saldo è risultato positivo per 18.423 unità artigiane, pari ad un incremento annuale del 1,3%, tasso superiore quindi a quello registrato nel 2001 (1,08%) e nel 2000 (1,04%).

La disaggregazione del saldo nazionale (18.423 imprese artigiane) fra le quattro macro regioni (quindi dividendo anche il Nord in Est e Ovest) mette in evidenza come nel 2002 il contributo maggiore alla dimensione di questo saldo provenga dal Sud e le isole: infatti nel mezzogiorno il saldo fra nuove imprese e imprese cessate è stato di 5.834 unità che spiegano il 31,7% del saldo complessivo. Al secondo posto, vi è il Nord Est con un contributo pari al 29,9% seguito dal Nord Ovest (21,1%) e dal Centro (17,3%).

Per la maggior parte, queste imprese operano nel settore industriale, sia nelle attività manifatturiere che nelle industrie delle costruzioni; entrambi comparti hanno registrato tassi di crescita positivi negli ultimi due anni (+0,5 per le attività manifatturiere nel 2002 e +4,7 per le costruzioni).

L'artigianato rappresenta una realtà di tutto rispetto anche nel terziario. Le categorie con uno stock di imprese artigiane più alto sono tre: gli altri servizi pubblici, sociali e personali, i trasporti e comunicazioni

ed il commercio all'ingrosso e al dettaglio. Il segmento del commercio, conferma, peraltro, le tendenze del lavoro autonomo in generale: negli ultimi due anni ha dimostrato tassi di crescita di segno negativo (-3,2 nel 2002 e -3,5 nel 2001). Anche quello dei trasporti (quantitativamente al terzo posto tra i servizi) registra un tasso di crescita quasi inesistente nell'arco degli anni 2001-2002. Sebbene modesto, il settore delle attività immobiliare, noleggio, informatica e ricerca (al primo posto dal punto di vista dello stock di imprese) registra una crescita pari allo 0,3 nel 2002 e dell'1,0 nel 2001. Il profilo del neo-imprenditore artigiano, così come rilevato da Starnet, si colloca intorno ad una età media di 34 anni (contro i 35 dei non artigiani), orientato ad un'istruzione del 'saper fare' (formazione professionale che affianca la licenza media), prevalenza del sesso maschile (68,6% rispetto al 65% degli altri tipi di impresa). Per quanto riguarda le conoscenze tecniche, la tendenza che emerge è quella dell'operaio che decide di "mettersi in proprio". Anche la necessità occupazionale è una spinta determinante alla creazione d'impresa artigiana (43% del totale). Per quanto riguarda l'aspetto finanziario, interessante è il maggiore ricorso a finanziamenti regionali e nazionali: il doppio rispetto alle altre imprese.

Per le imprese artigiane nella fase di start-up, la burocrazia rappresenta l'ostacolo primario: sia la lentezza dell'iter burocratico (40,5%), sia

la scarsa conoscenza degli adempimenti (24,6%) sono difficoltà difficili da superare. In questa fase, l'impresa artigiana ha fatto maggiormente ricorso a strutture esterne per l'adempimento di servizi necessari, rispetto alle altre imprese: il 49,7% si è affidato completamente all'esterno per l'adempimento di servizi burocratici e fiscali, il 42% ha svolto tali attività all'interno (contro il 52,7% dei non artigiani).

## **Sostenere il lavoro autonomo alimentando lo spirito imprenditoriale: il ruolo dei Servizi pubblici per l'impiego**

*Germana Di Domenico,  
ISFOL, Area "Mercato del Lavoro"*

15

Una tendenza che si riscontra in diversi paesi europei con forza progressivamente maggiore è quella che vede i *Servizi pubblici per l'impiego* assumere un ruolo di rilievo in termini di promozione e sostegno all'autoimprenditorialità, erogando informazioni sulla normativa statale di incentivo al lavoro autonomo, assistenza nella gestione dei sussidi, supporto alla predisposizione del *business plan* e nella fase di *start-up*, consulenza specialistica per l'implementazione di progetti di *spin-off* aziendale. Si pensi al *Business Start-up Assistance Programme* (*GründerInnenprogramm*) avviato dall'Ams austriaco o ai programmi specifici gestiti dall'Inem spagnolo, come quello sui "vivai d'impresa" che prevede la possibilità per il soggetto che intenda avviare un'attività in proprio di usufruire, in aree appositamente predisposte, fino ad un massimo di tre anni, di servizi tecnologici avanzati e di una rete di cooperazione con Istituti di ricerca ed Università; azioni di accompagnamento per i neo-imprenditori, da tempo rappresentano uno dei "fiori all'occhiello" dell'Agenzia di svi-

luppo locale di Barcellona (*Barcelona Activa*), all'interno della quale si colloca anche un servizio di promozione e gestione dei piani di (re)inserimento professionale dei disoccupati, attraverso la predisposizione di iniziative di formazione mirata, per lo più legate al lavoro autonomo (in particolare, attività artigianali) e alla creazione d'impresa; nello specifico, si organizzano appositi corsi in "scuole-officine", analogamente a quanto accade in Irlanda attraverso il *network* dei *Training Centres*, localizzati in prossimità di agglomerati industriali con lo scopo di "addestrare" i lavoratori in funzione di specifiche esigenze imprenditoriali preventivamente individuate attraverso un'accurata analisi dei fabbisogni delle aziende del territorio, ed istituzionalmente collegati al Servizio pubblico per l'impiego, *Fas*. Possono, in tale contesto, citarsi quei casi nazionali dove per un'azione congiunta di sviluppo e lotta alla disoccupazione sono state istituite Agenzie *ad hoc* (come l'Aravis di Lione, la *Welsh Development Agency*, l'*Industrial Development Agency* irlandese), con le

quali il Servizio pubblico per l'impiego collabora sistematicamente<sup>13</sup>.

Analogamente, in Italia, diversamente dall'impianto normativo previgente che vincolava gli "uffici di collocamento" ad una gestione prevalentemente burocratica delle liste, l'attuale sistema di Servizi pubblici per l'impiego prevede che i nuovi Centri si avvalgano di un insieme ampio ed articolato di strumenti finalizzati all'erogazione di servizi personalizzati, tra i quali si annoverano esplicitamente i "servizi alla domanda"<sup>14</sup>, in funzione delle esigenze di diversi *target-groups* d'utenza.

La nozione di funzione di *consulenza alle imprese* riferita ai Servizi pubblici per l'impiego contempla una gamma assai articolata di servizi offerti alle aziende-utenti, che ad oggi, risultano attivati nella quasi totalità (più del 92%<sup>15</sup>) dei Centri per l'impiego, benché con stadi di avanzamento piuttosto differenziati sul territorio (in media nazionale circa il 12% si riferisce a tipologie di servizi "sostanziosi", tra i quali sono, appunto, contemplati la promozione del lavoro autonomo e il sostegno alla creazione d'impresa;

in alcuni casi, la gestione di quest'ultimo servizio avviene in *outsourcing* attraverso, cioè, l'affidamento a terzi (la Provincia di Genova ad esempio, ha esternalizzato il servizio "Nuove Imprese").

L'intendimento di fondo dei *policy makers*, condiviso dagli operatori pubblici sul territorio, è quello di realizzare un'area di incontro tra domanda e offerta di lavoro da intendersi come un "processo" che coinvolga tutti i possibili attori (*stakeholders*), finalizzando l'erogazione alle imprese di servizi di consulenza *attiva* (assistenza, accompagnamento e tutoraggio) alla crescita del tessuto produttivo locale: in quanto interfaccia istituzionale rispetto ad altri soggetti (tipicamente le amministrazioni che gestiscono la sicurezza sociale, gli istituti scolastici, gli enti di orientamento e formazione), i Servizi pubblici per l'impiego rappresentano gli interlocutori privilegiati sul territorio e fungono da raccordo/veicolo per le politiche del lavoro sul mercato locale, opportunamente modulando gli interventi rispetto alle peculiarità e ai fabbisogni del contesto di riferimento.

Le iniziative di supporto alle nuove imprese si collocano, infatti, nel più vasto approccio di sostegno allo sviluppo locale, secondo una logica di avvicinamento dello spirito imprenditoriale alle esigenze territoriali: l'obiettivo è quello di supportare attivamente i processi di localizzazione, nascita e sviluppo aziendali, *contestualizzando* gli in-

<sup>13</sup> Cfr. "Public Employment Services in Europa. Esperienze innovative nell'erogazione di servizi: on-line, alle imprese, ai disoccupati di lunga durata". G. Di Domenico (a cura di), Isfol Strumenti&Ricerche, Franco Angeli Ed, n° 133/2003.

<sup>14</sup> Cfr. "Servizi pubblici per l'Impiego. Standard minimi di funzionamento. Linee Guida. Masterplan", Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, Direzione Generale per l'Impiego, 1999.

<sup>15</sup> "Servizi per l'impiego. Rapporto di monitoraggio 2002", Isfol Strumenti&Ricerche, Franco Angeli Ed, n° 141/2003.

terventi di assistenza e le iniziative di animazione imprenditoriale alle realtà produttive coinvolte.

A testimoniarlo sono esperienze come quelle che si osservano per lo più in contesti caratterizzati dalla presenza di distretti produttivi, realizzando una linea settoriale di servizi “su misura”: la Provincia di Lucca, ad esempio, offre servizi consulenziali specifici per la creazione di impresa: supporto nell’accesso ai finanziamenti e nella successiva gestione degli strumenti agevolativi e sostegno al neo-imprenditore lungo la fase di avvio/sperimentazione dell’iniziativa (*start-up*). Il servizio **“Progetti di Impresa” della Provincia di Bologna** si distingue in quanto prevede l’offerta integrata di: orientamento e assistenza nella definizione di potenziali aree di *business*; sviluppo e verifica dell’idea imprenditoriale (analisi di mercato e di fattibilità); consulenza per la redazione del *business plan*; sostegno nella ricerca di eventuali *partners*. La Provincia di Pescara rivolge un’azione specifica di orientamento agli studenti dell’ultimo anno delle scuole secondarie, finalizzata sia alla diffusione della *cultura imprenditoriale*, sia all’attuazione di iniziative che agevolino le scelte professionali mediante esperienze lavorative in un contesto aziendale. In altre realtà si sono create dei collegamenti istituzionali tra i Servizi all’impiego e le strutture per la creazione e lo sviluppo della piccola e media impresa innovativa - quali, in particolare, i *Business Innovation*

*Centres* - in certi casi (come nella Provincia di La Spezia) spingendosi fino ad attivare uno “sportello unico”, sul modello “*one-stop shop*” europeo, in grado di potenziare la qualità del servizio di consulenza alle imprese nel suo complesso, grazie alle relazioni su base sistematica con gli operatori economici e gli attori locali<sup>16</sup>.

Si tratta, in sostanza, di azioni che presentano un legame forte tra *tecnologia, innovazione imprenditoriale e sviluppo locale*<sup>17</sup>, con un significativo impatto in termini occupazionali. In tale contesto si colloca, ad esempio, il *Progetto Brescia Network* che, muovendo dalla definizione di un campione di a-

<sup>16</sup> Con analogia finalità, riferita alla creazione di una struttura unica per gestire il dialogo con le imprese, semplificandolo ed ottimizzandolo, in diverse realtà provinciali (Milano, Venezia, Modena, Parma, Reggio Emilia, Roma, Frosinone) si tende ad incentivare un rapporto di tipo “telematico” tra il sistema pubblico e le aziende utenti, riducendo gli adempimenti amministrativi a carico del mondo produttivo (si pensi alle comunicazioni obbligatorie di assunzione, proroga, trasformazione e cessazione del rapporto di lavoro) ed, al tempo stesso, comprimendo significativamente il carico di oneri burocratico-amministrativi gravanti sul soggetto pubblico. Ciò attraverso l’adozione di tecnologie *web oriented* in grado di agevolare, razionalizzare ed integrare i canali di comunicazione tra gli agenti economici e gli enti pubblici che normano le loro attività (Spi, Inps, Inail, Camere di Commercio, Fisco).

<sup>17</sup> Non a caso diverse Province (fra le quali si cita quella di Isernia) tendono prioritariamente a sviluppare il raccordo istituzionale dei Servizi per l’impiego con l’Agenzia nazionale di sviluppo locale (Sviluppo Italia Spa) che, nell’ambito della promozione dell’autoimpiego, organizza delle visite periodiche di propri consulenti presso gli uffici provinciali interessati, offrendo assistenza personalizzata agli interessati a realizzare un progetto di lavoro autonomo, di *franchising* oppure di microimpresa.

ziende rappresentative della struttura produttiva e dei mercati del lavoro sub provinciali, ha inteso realizzare un'infrastruttura appositamente studiata per sistematizzare le relazioni tra il tessuto produttivo e gli istituti di ricerca scientifica e tecnologica, incentivando le attività a forte contenuto innovativo e stimolando lo sviluppo industriale<sup>18</sup>.

Contestualmente, si registra un numero crescente Cpi (si pensi, ad esempio, a quelli di Prato e Pescia) dove alcuni operatori vengono formati appositamente per "interagire" con i soggetti del tessuto produttivo: le attività del *promoter*, in analogia al *local account manager* nell'*Employment Service* britannico o ai *conseillers en ressources humaines/recrutement* del *Forem* belga, sono volte non solo a promuovere i servizi sul territorio, divulgandone il più possibile la conoscenza (*marketing*), ma anche e soprattutto strutturare un dialogo sistematico e "sintonico" con le aziende: solo in questo modo, ossia armonizzando il proprio "linguag-

gio" con quello delle aziende, condividendo con esse logiche, approcci e comportamenti, può costruirsi una funzione credibile di supporto consulenziale rispetto ad un vero e proprio "*management system*", che contempra le dinamiche di creazione, ma anche di ampliamento e riconversione di impresa, anche attraverso iniziative di promozione di una cultura industriale di base presso i lavoratori, la gestione di alcuni temi di carattere sociale, l'erogazione di servizi al territorio.

Un tale sistema di azioni va opportunamente programmato, coordinato e gestito in modo che scaturisca in un congruo *mix* di interventi per l'occupazione, politiche del lavoro (attive e passive), servizi all'impiego, coinvolgendo tutti gli attori che operano sul mercato locale: soprattutto in contesti non particolarmente dinamici sotto il profilo economico e con un tessuto produttivo spesso debole e frammentato - come nelle realtà del Mezzogiorno - l'incoraggiamento di simili *partnership* (ad esempio valorizzando il ruolo dei Servizi per l'impiego all'interno dei *Piani di Sviluppo Regionali* o nell'ambito dei *Progetti Integrati Territoriali*) consente di sviluppare interventi congiunti - per ciò stesso più efficaci - e può auspicabilmente risolversi in un'importante "ricaduta occupazionale"

<sup>18</sup> Non è, inoltre, da sottovalutare l'aspetto della vicinanza geografica tra il servizio per l'impiego e le imprese, costituendo, a nostro avviso, una potenziale fonte di "vantaggio competitivo": i benefici della prossimità derivano, ad esempio, dal più facile accesso all'informazione e dalla possibilità di effettuare l'indagine dei fabbisogni formativi più agevolmente, tempestivamente e con minori oneri, oltre che dalla presenza di un "mercato concentrato" e, per ciò stesso, più "specializzato"; dalla vicinanza fisica deriva, inoltre, l'opportunità di tessere relazioni sistematiche tra il soggetto pubblico e gli attori del tessuto produttivo, nonché promuovere, da parte delle istituzioni, proficue collaborazioni interaziendali.

## Politiche integrate per le zone speciali

*Luigi Nieri, Assessore alle politiche per le periferie, lo sviluppo locale, il lavoro del Comune di Roma*

*Quelle che servono sono politiche per una crescita sostenibile, giusta e democratica. Questa è la ragione dello sviluppo. Lo sviluppo non è uno strumento per aiutare poche persone ad arricchirsi o per creare una manciata di inutili settori protetti da cui trae vantaggio solo un'élite ristretta [...]. Sviluppo significa trasformare le società, migliorare la vita dei poveri, dare a tutti una possibilità di successo e garantire a chiunque l'accesso ai servizi sanitari e all'istruzione.*

*Joseph E. Stiglitz, 2002<sup>19</sup>*

19

E' quanto mai opportuno oggi, in Italia, prestare attenzione alle parole di Stiglitz, premio Nobel per l'economia nel 2001, noto per aver messo in crisi i dogmi delle politiche di sviluppo delle istituzioni finanziarie internazionali.

Si tratta di affermazioni fatte pensando all'impatto di queste politiche sui paesi più poveri del pianeta, quelli che faticosamente cercano una *via allo sviluppo*. Purtroppo oggi si tratta di affermazioni che hanno un valore attualissimo anche in Italia, membro del G7, tra i principali paesi industrializzati del mondo.

---

<sup>19</sup> *La globalizzazione e i suoi oppositori*, Einaudi 2002. Pag. 255.

L'Italia si trova infatti in una situazione in cui le politiche nazionali tendono a mettere in discussione proprio quei diritti a cui Stiglitz fa riferimento, con il rischio di perdere conquiste fondamentali dello stato sociale degli ultimi 50 anni, quali il sistema sanitario nazionale - che l'Organizzazione Mondiale della Sanità considera al secondo posto nel mondo per qualità - e un'istruzione pubblica che, pur tra lacune e difficoltà, ha permesso la crescita culturale ed economica di intere generazioni.

Oggi l'Italia è governata da persone che mirano a garantire soltanto gli interessi di alcune categorie privilegiate e a smantellare tutti i meccanismi di equità, di protezione sociale, di sana competizione di mercato, che sono alla base di un qualsiasi modello di sviluppo. La via che si va affermando, in questo contesto, è quella dell'economia mordi e fuggi, dei rapporti familistici e clientelari, dei peggiori mercati politici e del malaffare. In questo modo si scardinano il senso civico diffuso, la fiducia nelle istituzioni, la libera intraprendenza dei cittadini onesti. E ogni intervento di

politiche locali si scontra con il senso di alienazione diffusa che si produce tra i cittadini, ridotti a nulla più che consumatori e teleutenti. Questa premessa generale, dunque, è quanto mai opportuna per inquadrare adeguatamente qualunque intervento si voglia progettare e realizzare a livello locale.

### **La necessità di politiche integrate**

E' evidente dunque che, parlando di periferie delle grandi città, di zone speciali nel linguaggio dell'Ocse, occorre partire dal tessuto sociale. Il primo principio da affermare è che la vitalità sociale è *causa, non effetto*, della vitalità economica.

Tutti gli interventi che si programmano devono quindi partire da questa consapevolezza e da azioni che mirino innanzi tutto alla rivitalizzazione del tessuto sociale. Non c'è riqualificazione urbana, formazione professionale, orientamento al lavoro e incentivo alla nascita di imprese che possa avere impatto strutturale - oltre il breve termine - se non accompagnato da un'adeguata azione sul territorio, fatta di interazione e dialettica. D'altra parte, come è stato scritto, "i macro-mutamenti pianificati (che rappresentano generalmente la ragion d'essere dei progetti di sviluppo) sono più il risultato indiretto di milioni di micro-mutamenti individua-

li, che di strategie e programmi imposti dall'alto"<sup>20</sup>.

E' necessario perciò che le politiche pubbliche si cimentino con il territorio attraverso lo sviluppo di misure integrate in cui interventi ambientali (la riqualificazione urbana) ed economici (il sostegno a nuove iniziative imprenditoriali o a determinate categorie lavorative) si intersechino con quelli sociali, a partire da un pieno coinvolgimento degli abitanti nei processi in cui si decidono le priorità e si costruiscono gli scenari di sviluppo di una determinata area.

Esperienze come quelle del bilancio partecipativo, della progettazione partecipata, dei laboratori territoriali, diventano così propedeutiche ad un corretto intervento per la promozione e lo sviluppo delle zone a maggior degrado sociale e ambientale.

### **Partecipazione e autosostenibilità economica**

E perché questo percorso abbia piena dignità occorre riconoscere la necessità di mettere in discussione il modello di sviluppo mondiale. Un modello scellerato, che crea diseguaglianze crescenti e brucia risorse naturali e beni comuni a ritmi che non ne consentono la riproduzione, danneggiando oggi i paesi più poveri e domani le future generazioni.

---

<sup>20</sup> Da *Partecipazione* di Majid Rahnema, in *Dizionario dello sviluppo*, a cura di Wolfgang Sachs, Edizioni Gruppo Abele 1998.

Ecco dunque che lo sviluppo locale da perseguire è quello che mantiene una coerenza con la ineluttabilità di cambiare il modello di sviluppo globale, andando - proprio a partire da dove è più semplice, cioè dal livello locale - a modificare gli stili di vita, il sistema dei consumi, l'idea stessa di benessere, che non può essere legato soltanto ad indicatori monetari e quantitativi come il prodotto interno lordo e il reddito.

Da qui l'idea dell'autosostenibilità economica, da interpretarsi non come un ritorno all'autarchia dei feudi medievali, bensì come una valorizzazione delle specificità offerte dal territorio, in termini di risorse naturali, competenze, tradizioni sociali, storia e cultura. Perché ciò di cui abbiamo bisogno è "un processo partecipativo attraverso il quale, mobilitando energie locali innovative, il nuovo municipio sia in grado di decidere il futuro socioeconomico dei luoghi"<sup>21</sup>.

Sulla base di queste premesse si sta articolando un complesso programma di interventi nelle periferie della città di Roma. Le parole chiave di questo programma di sviluppo locale sono tre: partecipazione-riqualificazione-altraeconomia.

Con la *partecipazione* - come detto - si vuole caratterizzare in senso trasversale tutte le azioni condotte, che vengono discusse, modificate, progettate, costruite e - se necessa-

rio - cancellate insieme agli abitanti del territorio.

Il termine *riqualificazione* fa riferimento all'ambiente urbano, che è ambiente in cui si vive, in grado di determinare umori, entusiasmi, idee e creatività sociale.

L'*altra economia* è quella che mette il *valore d'uso* sopra il valore di scambio, che rimette le *relazioni sociali* al centro dei processi produttivi e dei modelli organizzativi, usa *la moneta* e i flussi finanziari come strumento per l'implementazione di attività reali e non per la produzione di moneta a mezzo di moneta.

### **Alcuni esempi di interventi a Roma**

#### *Sulla partecipazione*

Dai contratti di quartiere alla progettazione partecipata della piazze, dai laboratori territoriali ai progetti speciali nelle periferie estreme della città, la partecipazione sta diventando una modalità di lavoro sempre più condivisa dagli uffici e dai tecnici.

Per quanto riguarda i *contratti di quartiere* (ne sono stati realizzati quattro e altri due sono in avvio), l'Assessorato sta traghettando gli uffici da un approccio concertativo, che aveva caratterizzato gli interventi passati, a delle modalità operative effettivamente partecipate e aperte agli individui e non soltanto ai gruppi di rappresentanza. Qui - obiettivamente - si scontrano due

21

<sup>21</sup> Da *Per una costituente del Nuovo Municipio* di Alberto Magnaghi, in *La democrazia possibile*, a cura di Pierluigi Sullo, Edizioni Intra Moenia 2002.

visioni diverse della partecipazione: quella anglosassone, che concepisce il coinvolgimento dei cittadini come buona pratica di *governance*, e quella - che guida le nostre scelte - in cui la partecipazione è strumento di effettiva emancipazione dell'individuo.

Elemento centrale per la credibilità di un'istituzione che vuole realmente dialogare con il territorio è il presidio dello stesso. Da qui nascono i *Laboratori territoriali*. Si tratta di esperienze ancora embrionali ma che già stanno producendo risultati interessanti - in due aree complesse - sia da un punto di vista del dialogo sia da quello della progettazione di soluzioni nuove e condivise. Come in generale per tutte le forme di partecipazione, è bene sottolineare come anche per i laboratori non esista un modello che l'Assessorato applica in astratto. Così tra i due finora aperti, nelle aree di Laurentino e Corviale, le differenze di funzionamento e gestione sono ampie, adattate alla specificità delle zone in cui operano.

Ma partecipare significa innanzi tutto conoscere e poter incidere. Per questo - ad oggi - due dei programmi più significativi seguiti dall'Assessorato riguardano proprio gli strumenti dell'informazione e le regole della partecipazione. Nel primo caso parliamo dell'*Atlante delle periferie*, uno strumento informatico dalle enormi potenzialità che - attraverso l'uso di immagini satellitari dettagliate - consente al cittadino di essere aggiornato agevolmente sui programmi urbani, le

infrastrutture, i servizi della zona in cui abita. La questione delle regole è stata affrontata con una proposta di *regolamento per la partecipazione* degli abitanti, di cui l'Assessorato si è fatto promotore, e che saranno gli stessi cittadini a discutere e a definire prima che sia portata nelle competenti sedi istituzionali.

### ***Sull'altra economia***

L'idea di un'altra economia nasce dall'esperienza delle cooperative e delle associazioni che da tempo a Roma costruiscono dal basso un'economia diversa, che valorizzi le relazioni prima che il capitale, che riconosca un'equa ripartizione delle risorse tra tutti, che garantisca il rispetto dell'ambiente naturale e l'arricchimento di quello sociale. Si tratta delle iniziative del commercio equo e solidale, della finanza etica, del consumo critico, del turismo responsabile, delle pratiche del riuso e del riciclo dei materiali, delle energie rinnovabili - tema di straordinaria attualità mentre l'Italia è preda dei Black-Out -, dei sistemi di scambio non monetario. Tutto questo - che chiamiamo altra economia - è al centro di un progetto complesso, costituito da diverse iniziative integrate.

Il livelli di intervento sono almeno tre: culturale, sociale ed economico.

Dal punto di vista *culturale*, si vuole costruire un progetto concreto che dimostri che un altro mondo è possibile nelle scelte quotidiane le-

gate ai consumi, ai risparmi, all'uso delle risorse naturali. La messa in rete di esperienze eterogenee e integrate aiuterà a veicolare questo messaggio.

Dal punto di vista *sociale*, si vuole dare un'opportunità a tutte quelle sperimentazioni del fare società che, attraverso i gruppi d'acquisto, le banche del tempo, le iniziative di formazione e di sensibilizzazione, contribuiscono a rigenerare il tessuto civico e a liberare nuove energie utili a tutto il territorio.

Dal punto di vista *economico*, l'amministrazione comunale mira a sostenere e incentivare le potenzialità occupazionali e di crescita di queste iniziative nella città di Roma, nella convinzione che esistano gli spazi di mercato per assicurarne lo sviluppo.

Le attività principali riguardano, perciò:

23

- *la promozione culturale nei confronti dei cittadini*, perseguita attraverso diverse iniziative, tra cui la pubblicazione di guide per il consumatore e l'organizzazione della Festa dell'altra economia, evento ormai di rilevanza nazionale che nel periodo natalizio contrappone ai consumi di massa i prodotti dell'agricoltura biologica, del commercio equo e solidale, dell'artigianato ecc.;

- *la promozione commerciale* di queste iniziative economiche, attraverso progetti speciali come quello della Città o del Mercato dell'altra economia, piccoli poli di sviluppo di questi settori;

- *l'assistenza tecnica, la formazione, l'orientamento, il tutoring*, attraverso la rete dei Centri servizio e degli incubatori di impresa;

- *incentivi e facilitazioni alla creazione e sviluppo di imprese*, attraverso i fondi della legge 266 del 1997 (cosiddetta legge Bersani) per la promozione dell'occupazione nelle zone di degrado urbano e sociale nelle grandi città, le cui agevolazioni vengono orientate verso le imprese cooperative, che:

- svolgono attività nella filiera del biologico o del commercio equo e solidale;

- si dotano di bilancio sociale;

- adottano comportamenti eco-compatibili;

- si impegnano ad assumere con contratti a tempo indeterminato;

- coinvolgono nella compagine anche cittadini stranieri (il bando è pubblicizzato anche in inglese, francese e spagnolo), disoccupati, persone svantaggiate ai sensi della legge 381/1991.

- *accesso al credito e promozione della finanza locale*, attraverso l'attivazione di partnership con la Banca Popolare Etica, primo istituto di credito in Italia che pratica la finanza etica, inserito dalla Commissione europea tra le buone prassi del 2001, e la Banca di Credito Cooperativo di Roma.

## Conclusioni

Un'azione coerente di *sviluppo locale* deve partire dall'analisi delle specificità del territorio, ma non

può prescindere dal contesto più generale delle politiche pubbliche.

Quello *nazionale*, nel momento storico che sta vivendo l'Italia, è particolarmente sfavorevole ad ogni iniziativa di ampio respiro che miri ad obiettivi di lungo termine.

Quello *globale* è da tempo in crisi, basti pensare al fallimento del recente vertice di Cancun.

Una strategia coerente deve perciò essere formulata proprio a partire da questi vincoli, che paradossalmente generano elevati gradi di libertà per l'amministrazione locale. Importante è non cercare di inseguire modelli ormai in crisi e puntare sulle energie del territorio, che possono essere sprigionate dalle giuste modalità di dialogo con gli abitanti e moltiplicare così l'impatto dei limitati fondi a disposizione.

Solo in questo modo si riuscirà a tradurre *l'economico in sociale, il produttivo in relazionale, il pubblico in collettivo (o comunitario)*.

## **Gli strumenti e le esperienze di Sviluppo Italia per la creazione delle piccole e medie imprese**

*Sviluppo Italia:  
Area Spo e Funzione Relazioni con i  
Media*

Sviluppo Italia è l'agenzia nazionale per lo sviluppo d'impresa e l'attrazione di investimenti, il cui capitale sociale, pari a 1.258 milioni di euro, è detenuto al 100% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

La missione di Sviluppo Italia è promuovere, accelerare e diffondere lo sviluppo produttivo e imprenditoriale del Paese. A tal fine la società agisce sia in prima linea, come soggetto gestore e co-gestore di funzioni pubbliche, sia come attore operante sul mercato con propri capitali di rischio. In particolare realizza la propria missione attraverso le seguenti linee di attività:

- attrazione investimenti
- creazione d'impresa
- supporto alla Pubblica Amministrazione

Sviluppo Italia definisce e attua progetti mirati per lo sviluppo territoriale e settoriale nelle aree sottoutilizzate e di crisi del Paese, operando attraverso il proprio Gruppo, presente sul territorio nazionale con un'articolata rete di società regionali e incubatori d'impresa.

### **Gli incubatori d'impresa**

Gli incubatori sono edifici industriali concepiti per aiutare gli imprenditori a realizzare le proprie idee di impresa. Questi edifici, divisi in moduli, forniscono alle imprese in fase di start-up una sede immediatamente operativa, servizi, consulenze e sostegno finanziario.

Nei paesi occidentali industrializzati, l'idea di ospitare in ambienti protetti le imprese nella delicata fase della nascita, risale alla fine degli anni '70 e ai primi anni '80, come strumento strategico per permettere il rilancio di settori e di aree in crisi che presentavano alti tassi di disoccupazione, conseguenti al crollo delle industrie tradizionali. In questa fase gli incubatori si limitavano ad offrire spazi fisici e strutture logistiche condivisibili, a gruppi di imprenditori selezionati. Agli inizi degli anni '90 fu riconosciuta l'esigenza di integrare l'offerta di spazi con servizi di consulenza, valorizzazione delle capacità imprenditoriali e capitali per l'avvio.

## La rete di Sviluppo Italia

Sviluppo Italia gestisce un sistema di 22 incubatori, ereditati dall'esperienza della SPI ed ha in programma di ampliare questa rete con ulteriori 17 edifici industriali, arrivando a gestire, entro il prossimo anno, un network di 39 incubatori. Si tratta della più ampia rete di incubatori in Europa, facenti capo ad un unico soggetto. Molti incubatori saranno ospitati in strutture dimesse, affidate dalle Amministrazioni locali in concessione d'uso gratuito a Sviluppo Italia.

Il vantaggio competitivo degli incubatori gestiti da Sviluppo Italia è determinato dalla loro appartenenza ad un Gruppo: da una parte, la flessibilità di ciascun centro consente di interpretare al meglio le esigenze di un territorio; dall'altra, le esperienze di tutti possono essere raccolte e valutate a livello centrale al fine di individuare le *best practice* che, per le loro caratteristiche, possano essere riproposte in contesti diversi da quello nel quale sono state concepite e attuate.

## I programmi di Sviluppo Italia

Raccogliendo la raccomandazione della Commissione Europea, Sviluppo Italia ha l'obiettivo di mettere in collegamento tra di loro, entro il 2003, sia gli incubatori che le imprese insediate in tutti gli edifici della rete, accelerando parallelamente l'uscita delle imprese mature al fine di consentire l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali.

Il programma di espansione della rete di incubatori e di accelerazione dell'uscita delle PMI mature è finanziato dal Ministero delle Attività Produttive. I fondi stanziati dal MAP hanno esercitato un significativo effetto leva sul programma che, in aggiunta ai 119 milioni di Euro di contributi statali, può beneficiare di 31 milioni di Euro concessi dalla Commissione Europea e di 11 milioni di Euro concessi dalle Regioni.

Sviluppo Italia, al fine di dar seguito alla missione di attrazione degli investimenti e di promozione dello sviluppo locale, ha inserito la propria rete di incubatori nell'ambito di un quadro strategico ampio, volto a consolidare lo sviluppo del territorio; ciò significa che i centri non sono entità isolate, ma lavorano accanto e insieme alle istituzioni locali ed alle altre organizzazioni del territorio, così da costituire un anello di collegamento tra i centri di eccellenza nel settore della ricerca e sviluppo, le amministrazioni periferiche e il mondo dell'impresa. In quest'ambito, determinante è il ruolo dell'Agenzia come interlocutore unico tra istituzioni e imprese.

## Gli strumenti finanziari dedicati

La rete di Sviluppo Italia si è dotata di tre strumenti finanziari dedicati: gli incubatori offrono alle imprese un Consorzio Garanzia Fidi, alcuni Fondi per l'assunzione di partecipazioni e un Fondo incentivi agli Investimenti. L'obiettivo di questi

strumenti è agevolare le imprese nell'accesso al credito.

In particolare, il Consorzio Garanzia Promozione Imprese assicura l'accesso al credito bancario mediante il rilascio di garanzie accessorie, mentre il Fondo Rotativo Venture Capital serve a migliorare la capitalizzazione delle PMI, attraverso la partecipazione minoritaria e temporanea nel capitale. Il Fondo Incentivi agli Investimenti eroga contributi in conto capitale a fronte di investimenti funzionali alla crescita delle imprese negli incubatori o ad una loro autonoma collocazione sul territorio.

### La formazione e l'after care

Gli incubatori di Sviluppo Italia, inoltre, propongono ai soggetti operanti sul territorio, numerose iniziative di formazione volte a favorire l'inserimento nel mondo del lavoro di disoccupati, diplomati e laureati in cerca di prima occupazione; l'aggiornamento su temi specifici (internazionalizzazione, qualità, sportello unico, ecc.) ad imprenditori e dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni locali.

L'assistenza continuativa (after care) e la costituzione di reti (networking) tra le imprese che hanno lasciato l'incubatore sono importanti quanto l'erogazione di servizi di supporto alle imprese ospitate. Occorre seguire le imprese di successo quando lasciano l'incubatore, incoraggiandole a restare in ambito locale.

L'esperienza suggerisce che molte imprese si trovano nella fase più vulnerabile del loro sviluppo proprio quando lasciano l'incubatore. Quindi l'erogazione di servizi di assistenza continuativa alle imprese è fondamentale per garantire che i risultati dell'attività di incubazione durino nel tempo.

In conclusione, gli incubatori di Sviluppo Italia non si limitano a favorire la creazione di imprese, ma supportano l'avvio ed il rafforzamento di "sistemi d'area", di sistemi cioè che valorizzano le specializzazioni di offerta e di domanda di un territorio e potenziano i fattori che ne determinano lo sviluppo, quali le infrastrutture, le competenze universitarie e finanziarie.

27

### Alcuni dati significativi: le imprese e l'occupazione della rete Sviluppo Italia

Imprese insediate	<b>736</b>	Imprese nei nuovi incubatori	<b>363</b>	TOTALE imprese	<b>1099</b>
Centro-Nord	457				
Sud	279				
Occupazione	5214	Occupazione nei nuovi incubatori	2415	TOTALE Occupazione	7629

## Creazione di impresa

Sviluppo Italia sostiene la nascita di nuove imprese ed il consolidamento e la crescita del tessuto imprenditoriale esistente.

Per raggiungere quest'obiettivo Sviluppo Italia si avvale di un sistema integrato di strumenti, sia normativi che finanziari, che possono essere utilizzati trasversalmente su tutte le aree d'intervento della Società

In base a tali norme agevolative, destinate a giovani e a chi non è ancora inserito nel mondo del lavoro, eroga aiuti finanziari (contributi a fondo perduto, mutui agevolati) e svolge attività di supporto quali l'assistenza nella progettazione, la formazione imprenditoriale e la consulenza tecnica in fase di start up.

### Autoimpiego

Dopo un blocco delle agevolazioni durato quasi un anno, Sviluppo Italia ha varato le nuove procedure per favorire la nascita di piccole imprese, a valere sul Titolo II del D.Lgs. 185/2000 che regola il Lavoro autonomo (Prestito d'onore), la Microimpresa e il Franchising. Le 3 misure favoriscono la nascita di micro imprese operanti nei settori della produzione di beni, della fornitura di servizi e del commercio. Le agevolazioni fornite da Sviluppo Italia, che prendono la forma di incentivi finanziari e servizi reali, sono riservate a quanti non sono ancora inseriti nel mondo del lavoro.

L'analisi delle criticità riscontrate nella precedente articolazione del processo (ad es. l'assenza di un protocollo e di un processo differenziato per le tre misure, che consentisse di tenere in considerazione le specifiche modalità di creare impresa; un processo di valutazione articolato per lotti di rilevante dimensione, tale da determinare significativi picchi di lavoro e la necessità di ricorrere a forniture esterne di servizi; tempi troppo lunghi, non rispondenti ai ritmi del mercato etc), ha portato alla ridefinizione del modello adottato fino ad oggi e al varo delle nuove procedure.

Le modifiche messe a punto da Sviluppo Italia in accordo con il CIPEi, consentono un iter più snello che garantisce contemporaneamente una valutazione oggettiva dei progetti presentati e tempi molto più rapidi. Le novità riguardano l'introduzione di un protocollo specifico per le tre misure (lavoro autonomo, microimpresa e franchising avranno numerazioni distinte) e l'abolizione dei vecchi corsi di formazione di 5 settimane. Il nuovo processo viene gestito soprattutto via internet, dalla presentazione della domanda (trasformata di fatto in un vero business plan), fino alla sua valutazione e all'assistenza tecnica.

La scheda di presentazione dell'idea imprenditoriale, assente nella vecchia procedura, quando la domanda consisteva esclusivamente in una pagina con i dati anagrafici del proponente e una semplice

indicazione dell'iniziativa, consente a Sviluppo Italia di accelerare i tempi di istruttoria e valutazione dei progetti. In base alle nuove procedure infatti occorreranno solo 30 giorni dalla data di ricezione della domanda per completare l'istruttoria e firmare i contratti di finanziamento.

Con le nuove procedure infine un ruolo centrale spetta alle società regionali di Sviluppo Italia per quanto riguarda la fase di supporto alla compilazione delle schede, la valutazione delle iniziative presentate e il monitoraggio delle attività appena costituite.

Ad oggi le società agevolate da Sviluppo Italia attraverso le misure a favore dell'autoimpiego sono oltre 32.000 ed occupano circa 39.000 addetti.

Per quanto riguarda il futuro delle misure per l'Autoimpiego, Sviluppo Italia ha proposto di inserire nella prossima Legge Finanziaria alcune modifiche per ampliare il target di riferimento della Legge:

- 1) la riduzione del requisito di disoccupazione (attualmente di 6 mesi)
- 2) l'aumento dell'investimento massimo ammesso alle agevolazioni
- 3) l'estensione delle agevolazioni anche ai lavoratori a rischio d'espulsione dal mondo produttivo per ristrutturazioni aziendali o crisi di settore

Ma vediamo in dettaglio che cosa oggi è possibile fare.

## **LAVORO AUTONOMO (PRESTITO D'ONORE)**

L'agevolazione è rivolta a singole persone ed ha l'obiettivo di aiutarle ad avviare una attività imprenditoriale purchè si tratti di un investimento di ridotta entità.

### **A chi si rivolge**

Questa agevolazione è rivolta a persone fisiche che intendono avviare un'attività di Lavoro autonomo in forma di ditta individuale.

Per presentare la domanda, i proponenti devono essere in possesso dei seguenti requisiti:

- maggiore età alla data di presentazione della domanda;
- non occupazione nei sei mesi precedenti la presentazione della domanda;
- residenza, alla data del 1° gennaio 2000, nei territori di applicazione della normativa; in tali territori deve essere anche ubicata la sede legale, amministrativa e operativa delle iniziative.

L'elenco dei territori è consultabile nel sito:

[www.sviluppoitalia.it/territori](http://www.sviluppoitalia.it/territori).

Nota bene:

- Si considerano occupati:
  - i lavoratori dipendenti (a tempo determinato e indeterminato, anche part-time)
  - i titolari di contratti di collaborazione coordinata e continuativa
  - i liberi professionisti

- i titolari di partita IVA
  - gli artigiani, gli imprenditori, i familiari coadiutori di imprenditori in caso di impresa familiare.
- La ditta individuale deve essere costituita dopo la presentazione della domanda.
- Per gli investimenti, un contributo a fondo perduto e un mutuo a tasso agevolato, a copertura del 100% degli investimenti ammissibili;
- Per la gestione, un contributo a fondo perduto.

### **Quali attività finanziaria**

Le iniziative agevolabili possono riguardare qualsiasi settore (produzione di beni, fornitura di servizi, commercio).

Sono però ESCLUSE le attività che si riferiscono a:

- produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli;
- trasporti (di merci o di persone oltre le 9 unità)

L'investimento complessivo non può superare i 25.823 Euro IVA esclusa.

L'attività finanziata deve essere svolta per un periodo di almeno cinque anni a decorrere dalla data di delibera di ammissione alle agevolazioni.

Le agevolazioni previste sono di due tipi:

- 1) Agevolazioni finanziarie, per gli investimenti e per il 1° anno di gestione
- 2) Servizi di sostegno nella fase di realizzazione e di avvio dell'iniziativa.

#### **1) Le agevolazioni finanziarie**

Le agevolazioni finanziarie concedibili sono:

Il mutuo a tasso agevolato per gli investimenti è pari al 50% del totale delle agevolazioni finanziarie concedibili, e non può superare l'importo di 15.494 Euro (Lire 30.000.000).

Il tasso di interesse è pari al 30% del tasso di riferimento vigente alla data di stipula del contratto di finanziamento in base alla normativa comunitaria.

Il mutuo è restituibile in cinque anni, con rate trimestrali costanti posticipate.

Il contributo a fondo perduto per gli investimenti è pari alla differenza tra gli investimenti (ritenuti ammissibili) e l'importo del mutuo a tasso agevolato.

Il contributo a fondo perduto per le spese di gestione del 1° anno non può superare l'ammontare massimo di 5.165 Euro.

Le spese di investimento e di gestione considerate "ammissibili" ai fini del calcolo dell'ammontare delle agevolazioni sono:

- per l'investimento
- attrezzature, macchinari, impianti e allacciamenti;
  - beni immateriali a utilità pluriennale;

- ristrutturazione di immobili, entro il limite massimo del 10% del valore degli investimenti.
- per la gestione
  - materiale di consumo, semilavorati e prodotti finiti, nonché altri costi inerenti al processo produttivo;
  - utenze e canoni di locazione per immobili;
  - oneri finanziari;
  - prestazioni di garanzie assicurative sui beni finanziati.

Nota bene:

- La spesa per l’IVA non è ammissibile;
- Attrezzature e macchinari possono essere anche usati purché non oggetto di precedenti agevolazioni;
- Le spese considerate ammissibili sono quelle sostenute successivamente alla data di ammissione alle agevolazioni e non alla data di presentazione della domanda;
- I beni oggetto delle agevolazioni sono vincolati all’esercizio dell’attività finanziata per un periodo minimo di cinque anni a decorrere dalla data della delibera di ammissione alle agevolazioni e, comunque, fino all’estinzione del mutuo.

## 2) I servizi di sostegno

Nella fase di realizzazione e di avvio dell’iniziativa sono previsti ser-

vizi totalmente gratuiti di assistenza tecnica, erogati direttamente da Sviluppo Italia per un periodo massimo di un anno.

I servizi hanno anche l’obiettivo di aiutare il beneficiario nella presentazione della documentazione necessaria ad ottenere l’effettiva erogazione delle agevolazioni.

### *Come accedere alle agevolazioni*

#### *A) Presentazione della domanda*

Il percorso per ottenere le agevolazioni prevede la presentazione di una domanda, che dovrà contenere indicazioni in merito al proponente e all’idea imprenditoriale, nonché alcuni allegati che attestano l’esistenza dei requisiti di legge e il rispetto delle normative sulla tutela della privacy e sull’antiriciclaggio.

Più in particolare, è necessario:

- Compilare on line della domanda, collegandosi a [www.sviluppoitalia.it](http://www.sviluppoitalia.it)
- Compilare in forma cartacea i relativi allegati, il cui standard è disponibile sempre all’indirizzo soprariportato;
- Inviare la stessa senza alcuna modifica, tramite raccomandata A.R., insieme agli allegati, e ai preventivi relativi agli investimenti da realizzare, alla sede di Sviluppo Italia regionale competente per territorio (dove si intende localizzare l’attività).

I proponenti che intendono presentare una domanda, possono avva-

larsi dei seguenti servizi di sostegno e di affiancamento:

- a) una guida on line che contiene chiarimenti e suggerimenti per la compilazione di ognuno dei prospetti contenuti nella domanda stessa;
- b) specifici seminari informativi, a livello regionale e provinciale, ai quali è possibile partecipare su prenotazione telefonando al “Punto informativo Autoimpiego”. La partecipazione a tali seminari faciliterà ai proponenti la comprensione dei principali parti di cui è composta la domanda e consentirà loro la compilazione della stessa in autonomia.
- c) assistenza gratuita presso le Società Regionali del Gruppo Sviluppo Italia, per ogni eventuale informazione ed approfondimento e, in caso di necessità, per usufruire di un collegamento ad internet.
- d) un foglio di calcolo che consente di quantificare l'entità delle agevolazioni l'importo dei contributi concedibili e, indicativamente, l'importo della rata trimestrale per rimborsare il mutuo quinquennale a tasso agevolato.

*b) Valutazione della domanda*

La valutazione della domanda prevede le seguenti verifiche:

- la verifica formale (preliminare) della domanda presentata, volta ad accertare la sussistenza di quei requisiti la cui assenza pregiudica direttamente

ed oggettivamente la possibilità di accedere ai benefici di legge (requisiti di accoglibilità);

- la verifica di merito, basata sui criteri fissati dal CIPE, che riguardano la coerenza tra il profilo del proponente e l'idea imprenditoriale, la fattibilità tecnico-economica dell'iniziativa e, infine, la sua cantierabilità, ovvero la effettiva e immediata realizzabilità.

La valutazione viene completata entro 60 giorni dalla data di presentazione della domanda.

*c) Stipula del Contratto di finanziamento*

Alla valutazione della domanda, fa seguito la Delibera di Non Accoglibilità, di Ammissione o Non Ammissione alle agevolazioni. In caso di esito positivo, si procede immediatamente alla stipula del Contratto di Finanziamento, che è l'atto formale che regola i rapporti e i reciproci obblighi tra Sviluppo Italia e il beneficiario. Il contratto di Finanziamento viene stipulato entro 15 giorni dalla data di delibera di ammissione alle agevolazioni.

*Come vengono erogate le agevolazioni*

Le agevolazioni vengono erogate sulla base del contratto stipulato tra Sviluppo Italia e il beneficiario che regola i tempi e le modalità di ottenimento delle stesse.

In generale è prevista l'erogazione in due soluzioni, un anticipo e un saldo.

Per quanto riguarda gli investimenti, al momento della stipula del contratto di finanziamento, è possibile richiedere un anticipo pari al 40% del totale delle agevolazioni per gli investimenti. Il saldo sarà erogato in un'unica soluzione, una volta completati gli stessi, anche sulla base di fatture che possono essere quietanzate (pagate) successivamente all'erogazione del saldo. Gli investimenti dovranno essere realizzati entro 6 mesi dalla data di stipula del contratto di finanziamento; entro lo stesso termine dovrà essere presentata la richiesta del saldo per le relative spese.

Per quanto riguarda la gestione, è possibile richiedere un anticipo, pari al 40% delle spese previste; il saldo sarà erogato, a seguito della presentazione, da parte del beneficiario, delle fatture quietanzate.

La richiesta di rimborso delle spese di gestione del primo anno di attività dovrà essere presentata entro 18 mesi dalla data di stipula del contratto di finanziamento.

### **MICROIMPRESA**

L'agevolazione è rivolta a società di persone che intendono avviare una attività imprenditoriale di piccola dimensione nei settori della produzione di beni o di servizi.

### **A chi si rivolge**

Questa agevolazione è rivolta a società di persone che intendono avviare un'attività imprenditoriale di piccola dimensione in forma di società in nome collettivo, semplici e in accomandita semplice. Sono pertanto ESCLUSE le ditte individuali, le società di capitali, le cooperative, le società di fatto e le società aventi un unico socio.

Per presentare la domanda, almeno la metà dei soci deve detenere una percentuale di quote di partecipazione pari almeno alla metà; inoltre, ciascuno di tali soci deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- maggiore età alla data di presentazione della domanda;
- non occupazione nei sei mesi precedenti la presentazione della domanda;
- residenza, alla data del 1° gennaio 2000, nei territori di applicazione della normativa; in tali territori deve essere anche ubicata la sede legale, amministrativa e operativa delle iniziative.

L'elenco dei territori è consultabile nel sito:

[www.sviluppoitalia.it/territori](http://www.sviluppoitalia.it/territori).

Nota bene:

- Si considerano occupati:
  - i lavoratori dipendenti (a tempo determinato e indeterminato, anche part-time)
  - i titolari di contratti di collaborazione coordinata e continuativa

- i liberi professionisti
- i titolari di partita IVA
- gli artigiani, gli imprenditori, i familiari coadiutori di imprenditori in caso di impresa familiare.

- Le società devono essere già costituite al momento della presentazione della domanda.

### **Quali attività finanzia**

Le iniziative agevolabili possono riguardare la produzione di beni e la fornitura di servizi.

Sono ESCLUSE le attività che si riferiscono a:

- produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli;
- trasporti (di merci o di persone oltre le 9 unità)
- commercio

L'investimento complessivo non può superare i 129.114 Euro, IVA esclusa.

L'attività finanziata deve essere svolta per un periodo di almeno cinque anni a decorrere dalla data di delibera di ammissione alle agevolazioni.

### **Quali agevolazioni offre**

Le agevolazioni previste sono di due tipi:

- 1) Agevolazioni finanziarie, per gli investimenti e per il 1° anno di gestione
- 2) Servizi di sostegno nella fase di realizzazione e di avvio dell'iniziativa.

### **1) Le agevolazioni finanziarie**

Le agevolazioni finanziarie concedibili sono:

- *Per gli investimenti*, un contributo a fondo perduto e un mutuo a tasso agevolato, che può anche arrivare a coprire il 100% degli investimenti ammissibili;
- *Per la gestione*, un contributo a fondo perduto sulle spese relative al 1° anno di attività.

Le agevolazioni finanziarie non possono superare complessivamente il limite del "de minimis" pari a € 100.000 (Lire 193.627.000).

L'entità di ciascuna singola agevolazione non è predefinita, ma è il risultato di un calcolo che tiene conto dell'ammontare degli investimenti e delle spese di gestione nonché delle caratteristiche del mutuo a tasso agevolato (durata, entità e tasso) che si intende richiedere. Il calcolo deve essere effettuato nel rispetto del principio che prevede che l'importo del mutuo a tasso agevolato per gli investimenti non possa essere inferiore al 50% del totale delle agevolazioni concedibili.

Il tasso di interesse del mutuo agevolato è pari al 30% del tasso di riferimento vigente alla data di stipula del contratto di finanziamento in base alla normativa comunitaria.

Il mutuo è restituibile in un massimo di sette anni, con rate trimestrali costanti posticipate.

Per quantificare l'entità delle agevolazioni concedibili (in corrispondenza alle specificità del proprio

progetto) può essere utilizzato un apposito “foglio di calcolo” disponibile sul sito: [www.sviluppoitalia.it](http://www.sviluppoitalia.it)

Le spese di investimento e di gestione considerate “ammissibili” ai fini del calcolo dell’ammontare delle agevolazioni sono:

➤ per l’investimento

- attrezzature, macchinari, impianti e allacciamenti;
- beni immateriali a utilità pluriennale;
- ristrutturazione di immobili, entro il limite massimo del 10% del valore degli investimenti.

➤ per la gestione

- materiale di consumo, semilavorati e prodotti finiti, nonché altri costi inerenti al processo produttivo;
- utenze e canoni di locazione per immobili;
- oneri finanziari;
- prestazioni di garanzie assicurative sui beni finanziati.

Nota bene:

- La spesa per l’IVA non è ammissibile;
- Attrezzature e macchinari possono essere anche usati purchè non oggetto di precedenti agevolazioni;
- Le spese considerate ammissibili sono quelle sostenute successivamente alla data di ammissione alle agevolazioni e non alla data di presentazione della domanda;

- I beni oggetto delle agevolazioni sono vincolati all’esercizio dell’attività finanziata per un periodo minimo di cinque anni a decorrere dalla data della delibera di ammissione alle agevolazioni e, comunque, fino all’estinzione del mutuo.

## 2) I servizi di sostegno

Nella fase di realizzazione e di avvio dell’iniziativa sono previsti servizi totalmente gratuiti di assistenza tecnica, erogati direttamente da Sviluppo Italia per un periodo massimo di un anno.

I servizi hanno anche l’obiettivo di aiutare il beneficiario nella presentazione della documentazione necessaria ad ottenere l’effettiva erogazione delle agevolazioni.

### *Come accedere alle agevolazioni*

#### *a) Presentazione della domanda*

Il percorso per ottenere le agevolazioni prevede la presentazione di una domanda, che dovrà contenere indicazioni in merito alla società proponente e all’idea imprenditoriale, nonché alcuni allegati che attestano l’esistenza dei requisiti di legge e il rispetto delle normative sulla tutela della privacy e sull’antiriciclaggio.

Più in particolare, è necessario:

- Compilare on line la domanda, collegandosi a [www.sviluppoitalia.it](http://www.sviluppoitalia.it)

- Compilare in forma cartacea i relativi allegati, il cui standard è disponibile sempre all'indirizzo sopra-riportato;
  - Inviare la stessa senza alcuna modifica, tramite raccomandata A.R., insieme agli allegati, e ai preventivi relativi agli investimenti da realizzare, alla sede di Sviluppo Italia regionale competente per territorio (dove si intende localizzare l'attività).
- h) un foglio di calcolo che consente di quantificare l'entità delle agevolazioni l'importo dei contributi concedibili e, indicativamente, l'importo della rata trimestrale per rimborsare il mutuo settennale a tasso agevolato.

I proponenti che intendono presentare una domanda, possono avvalersi dei seguenti servizi di sostegno e di affiancamento:

- e) una guida on line che contiene chiarimenti e suggerimenti per la compilazione di ognuno dei prospetti contenuti nella domanda stessa;
- f) specifici seminari informativi, a livello regionale e provinciale, ai quali è possibile partecipare su prenotazione telefonando al "Punto informativo Autoimpiego". La partecipazione a tali seminari faciliterà ai proponenti la comprensione dei principali parti di cui è composta la domanda e consentirà loro la compilazione della stessa in autonomia.
- g) assistenza gratuita presso le Società Regionali del Gruppo Sviluppo Italia,

*b) Valutazione della domanda*

La valutazione della domanda prevede le seguenti verifiche:

- la verifica formale (preliminare) della domanda presentata, volta ad accertare la sussistenza di quei requisiti la cui assenza pregiudica direttamente ed oggettivamente la possibilità di accedere ai benefici di legge (requisiti di accoglibilità);
- la verifica di merito, basata sui criteri fissati dal CIPE, che riguardano la coerenza tra il profilo del proponente e l'idea imprenditoriale, la fattibilità tecnico-economica dell'iniziativa e, infine, la sua cantierabilità, ovvero la effettiva e immediata realizzabilità.

La valutazione viene completata entro 60 giorni dalla data di presentazione della domanda.

*C) Stipula del Contratto di finanziamento*

Alla valutazione della domanda, fa seguito la Delibera di Non Accoglibilità, di Ammissione o Non Ammissione alle agevolazioni.

In caso di esito positivo, si procede immediatamente alla stipula del Contratto di Finanziamento, che è l'atto formale che regola i rapporti e i reciproci obblighi tra Sviluppo Italia e il beneficiario.

Il contratto di Finanziamento viene stipulato entro 15 giorni dalla data di delibera di ammissione alle agevolazioni.

### ***Come vengono erogate le agevolazioni***

Le agevolazioni vengono erogate sulla base del contratto stipulato tra Sviluppo Italia e il beneficiario che regola i tempi e le modalità di ottenimento delle stesse.

37

In generale è prevista l'erogazione in due soluzioni, un anticipo e un saldo.

Per quanto riguarda gli investimenti, al momento della stipula del contratto di finanziamento, è possibile richiedere un anticipo pari al 20% del totale delle agevolazioni per gli investimenti. Il saldo sarà erogato in un'unica soluzione, una volta completati gli stessi, anche sulla base di fatture che possono essere quietanzate (pagate) successivamente all'erogazione del saldo. Gli investimenti dovranno essere realizzati entro 6 mesi dalla data di stipula del contratto di finanziamento; entro lo stesso termine dovrà essere presentata la richiesta del saldo per le relative spese.

Per quanto riguarda la gestione, è possibile richiedere un anticipo, pari al 30% delle spese previste; il saldo sarà erogato, a seguito della presentazione, da parte del beneficiario, delle fatture quietanzate.

La richiesta di rimborso delle spese di gestione del primo anno di attività dovrà essere presentata entro 18 mesi dalla data di stipula del contratto di finanziamento.

### ***FRANCHISING***

Il Franchising è la formula imprenditoriale che consente di realizzare accordi di collaborazione per la creazione di reti di imprese.

I soggetti coinvolti sono essenzialmente due:

- il FRANCHISOR, che possiede direttamente un patrimonio di conoscenze in uno specifico mercato e con riferimento ad uno o più prodotti/servizi;
- il FRANCHISEE, o affiliato, che acquisisce il diritto a sfruttare il patrimonio delle conoscenze del Franchisor, facendo uso della sua insegna commerciale.

### ***A chi si rivolge***

Questa agevolazione è rivolta a persone fisiche o società di nuova costituzione che intendono avviare un'attività imprenditoriale in Franchising in forma rispettivamente di ditta individuale o di società di persone o di capitali. Sono E-

SCLUSE le società di fatto e le società aventi scopi mutualistici.

Per presentare la domanda, nel caso di società, almeno la metà dei soci deve detenere una percentuale di quote di partecipazione pari almeno alla metà; inoltre, sia i titolari di ditte individuali che ciascuno di tali soci devono essere in possesso dei seguenti requisiti:

- maggiore età alla data di presentazione della domanda;
- non occupazione nei sei mesi precedenti la presentazione della domanda;
- residenza, alla data del 1° gennaio 2000, nei territori di applicazione della normativa; in tali territori deve essere anche ubicata la sede legale, amministrativa e operativa delle iniziative.

L'elenco dei territori è consultabile nel sito

[www.sviluppoitalia.it/territori](http://www.sviluppoitalia.it/territori).

Nota bene:

- Si considerano occupati:
  - i lavoratori dipendenti (a tempo determinato e indeterminato, anche part-time)
  - i titolari di contratti di collaborazione coordinata e continuativa
  - i liberi professionisti
  - i titolari di partita IVA
  - gli artigiani.
- Le società devono essere già costituite al momento della presentazione della domanda.
- Le ditte individuali devono essere costituite dopo la presentazione della domanda.

### ***Quali attività finanzia***

Le iniziative agevolabili possono riguardare la commercializzazione di beni e di servizi, mediante la formula dell'affiliazione in Franchising.

Sono ESCLUSE le attività che si riferiscono alla produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli e, più in generale, quelle relative a settori esclusi dal CIPE o da disposizioni comunitarie.

Le iniziative devono prevedere l'affiliazione con uno dei Franchisor convenzionati con Sviluppo Italia (link alla lista), la individuazione del quale richiede, da parte del potenziale Franchisee, una attenta e corretta scelta del marchio commerciale con il quale si intende avviare l'iniziativa, anche sulla base della propria esperienza professionale, delle proprie attitudini alla vendita e della coerenza con il profilo richiesto dal Franchisor.

L'attività finanziata deve essere svolta per un periodo di almeno cinque anni a decorrere dalla data di delibera di ammissione alle agevolazioni.

### ***Quali agevolazioni offre***

Le agevolazioni previste sono:

- *Per gli investimenti*, un contributo a fondo perduto e un mutuo a tasso agevolato, che può anche arrivare a coprire il 100% degli investimenti ammissibili;

- *Per la gestione*, un contributo a fondo perduto, anche su base pluriennale, sulle spese ad essa relative.

Le agevolazioni finanziarie non possono superare complessivamente il limite del “de minimis” pari a € 100.000 (Lire 192.736.000).

L’entità di ciascuna singola agevolazione non è predefinita, ma è il risultato di un calcolo che tiene conto dell’ammontare degli investimenti e delle spese di gestione nonché delle caratteristiche del mutuo a tasso agevolato (durata, entità e tasso) che si intende richiedere. Il calcolo deve essere effettuato nel rispetto del principio che prevede che l’importo del mutuo a tasso agevolato per gli investimenti non possa essere inferiore al 50% del totale delle agevolazioni concedibili.

39 Il tasso di interesse del mutuo agevolato non è prestabilito, ma può essere determinato, in misura compatibile con il “de minimis”, in base alle specificità dell’iniziativa. Il mutuo è restituibile in un massimo di 10 anni, con rate trimestrali costanti posticipate.

Le spese di investimento e di gestione considerate “ammissibili” ai fini del calcolo dell’ammontare delle agevolazioni sono:

- per l’investimento
- attrezzature, macchinari, impianti e allacciamenti;
  - beni immateriali a utilità pluriennale;
  - ristrutturazione di immobili, entro il limite massimo del

10% del valore degli investimenti.

- per la gestione

- materiale di consumo, semilavorati e prodotti finiti, nonché altri costi inerenti al processo produttivo;
- utenze e canoni di locazione per immobili;
- oneri finanziari;
- prestazioni di garanzie assicurative sui beni finanziati.

Nota bene:

- La spesa per l’IVA non è ammissibile;
- Attrezzature e macchinari possono essere anche usati purchè non oggetto di precedenti agevolazioni;
- Le spese considerate ammissibili sono quelle sostenute successivamente alla data di ammissione alle agevolazioni e non alla data di presentazione della domanda;
- I beni oggetto delle agevolazioni sono vincolati all’esercizio dell’attività finanziata per un periodo minimo di cinque anni a decorrere dalla data della delibera di ammissione alle agevolazioni e, comunque, fino all’estinzione del mutuo.

*Come accedere alle agevolazioni*

*A) Presentazione della domanda*

Il percorso per ottenere le agevolazioni prevede, dapprima, la scelta del Franchisor, tra quelli accreditati da Sviluppo Italia, e, successiva-

mente, la presentazione di una domanda, che dovrà contenere indicazioni in merito al profilo personale del/dei proponenti, nonché alcuni allegati che attestano l'esistenza dei requisiti di legge e il rispetto delle normative sulla tutela della privacy e sull'antiriciclaggio (link alla lista degli allegati).

Più in particolare, è necessario:

- Compilare on line la domanda, collegandosi a [www.sviluppoitalia.it](http://www.sviluppoitalia.it);
- Compilare in forma cartacea i relativi allegati, il cui standard è disponibile sempre all'indirizzo sopra riportato;
- Inviare la stessa senza alcuna modifica, tramite raccomandata A.R., insieme agli allegati, a Sviluppo Italia – Funzione Sostegno Politiche Occupazionali - Via Boccanelli 30 – 00138 Roma.

I proponenti che intendono presentare una domanda, possono avvalersi dei seguenti servizi di sostegno e di affiancamento:

- a. una guida on line che contiene chiarimenti e suggerimenti per la compilazione di ognuno dei prospetti contenuti nella domanda stessa;
- b. specifici seminari informativi, a livello regionale e provinciale, ai quali è possibile partecipare su prenotazione telefonando al "Punto informativo Autoimpiego". La partecipazione a tali seminari faciliterà ai proponenti la

comprensione delle principali parti di cui è composta la domanda e consentirà loro la compilazione della stessa in autonomia.

- c. assistenza gratuita presso le Società Regionali del Gruppo Sviluppo Italia, in caso di necessità, per usufruire di un collegamento ad internet.

Inoltre, il Franchisor, fin dal primo incontro eroga servizi di accompagnamento per la predisposizione del "progetto di impresa" e di formazione commerciale e gestionale al proponente.

#### *B) Valutazione della domanda*

La valutazione della domanda viene effettuata in due tappe.

La prima prevede le seguenti verifiche:

- la verifica formale (preliminare) della domanda presentata, volta ad accertare la sussistenza di quei requisiti la cui assenza pregiudica, direttamente ed oggettivamente, la possibilità di accedere ai benefici di legge (requisiti di accoglibilità);
- la verifica di merito, della coerenza tra il profilo del proponente e il "profilo tipo" indicato dal Franchisor. Superata tale fase, Sviluppo Italia mette in contatto proponente e Franchisor; quest'ultimo dovrà valutare se le caratteristiche del proponente sono corrispondenti al "profilo tipo" richiesto per la gestione del punto di vendita, secondo i propri standard di selezione e di

esperienza, maturati attraverso la gestione della propria rete commerciale in Franchising.

Questa prima fase di valutazione viene completata entro 60 giorni dalla data di presentazione della domanda.

La seconda, che prende il via in caso di esito positivo del contatto di cui sopra, prevede la verifica di merito del “progetto di impresa” predisposto congiuntamente dal Franchisor e dall’aspirante Franchisee, in ordine alla fattibilità tecnico-economica dell’iniziativa ed alla sua cantierabilità ovvero alla effettiva ed immediata realizzabilità.

Il “progetto di impresa”, sottoscritto anche dal Franchisor, deve essere inviato dal Franchisee a Sviluppo Italia entro 90 giorni dalla conclusione della prima fase.

41 *C) Stipula del Contratto di finanziamento*

Alla valutazione della domanda e del relativo “progetto di impresa”, fa seguito la Delibera di Ammissione o Non Ammissione alle agevolazioni.

In caso di esito positivo, il Franchisor ed il Franchisee procedono, entro 30 giorni dalla data di ammissione alle agevolazioni, alla stipula del contratto di Franchising, successivamente alla quale, il Franchisee stipulerà il Contratto di Finanziamento, che è l’atto formale che regola i rapporti e i reciproci obblighi tra Sviluppo Italia e il beneficiario.

Il contratto di Finanziamento viene formalizzato entro 15 giorni dalla data di stipula del contratto di Franchising.

*Come vengono erogate le agevolazioni*

Le agevolazioni vengono erogate sulla base del contratto stipulato tra Sviluppo Italia e il beneficiario che regola i tempi e le modalità di ottenimento delle stesse.

In generale è prevista l’erogazione in due soluzioni.

Per quanto riguarda gli investimenti, al momento della stipula del contratto di finanziamento, è possibile richiedere una prima erogazione sulla base dello stato di avanzamento dei lavori (SAL) in misura compresa tra il 30 ed il 60% del totale delle agevolazioni per gli investimenti. Il saldo sarà erogato in un’unica soluzione, una volta completati gli stessi, anche sulla base di fatture che possono essere quietanzate (pagate) successivamente all’erogazione del saldo. Gli investimenti dovranno essere realizzati entro 6 mesi dalla data di stipula del contratto di finanziamento; entro lo stesso termine dovrà essere presentata la richiesta del saldo per le relative spese.

Per quanto riguarda la gestione, è possibile richiedere un anticipo, pari al 30% delle spese previste; il saldo sarà erogato, a seguito della presentazione, da parte del beneficiario, delle fatture che possono essere quietanzate (pagate) successivamente all’erogazione del saldo.

La richiesta di rimborso delle spese di gestione del primo anno di attività dovrà essere presentata entro 18 mesi dalla data di stipula del contratto di finanziamento.

## **FRANCHISING**

### **Sezione per il Franchisor**

I Franchisor che intendono sviluppare la propria rete territoriale attraverso l'affiliazione con i beneficiari del DLGS 185/2000 devono stipulare una Convenzione di accreditamento con Sviluppo Italia.

Tale Convenzione ha l'obiettivo di ottimizzare il rapporto tra i partner del franchising: Sviluppo Italia, l'aspirante Franchisee e il Franchisor.

Solo dopo la stipula della Convenzione Sviluppo Italia avvia l'iter di selezione dei candidati franchisee, che si conclude con l'ammissione alle agevolazioni e con la sottoscrizione del contratto di franchising e del contratto di finanziamento.

La formula dell'accREDITAMENTO consente a Sviluppo Italia di conseguire i seguenti obiettivi:

- definire e valutare i potenziali commerciali della rete di vendita del Franchisor;
- condividere con il Franchisor le strategie di pianificazione e di sviluppo degli affiliati;
- dare impulso allo sviluppo di nuove reti di vendita che scommettono sul franchising;

- contenere l'ingresso nel mercato di reti di vendita deboli e non competitive che potrebbero danneggiare la percezione della formula dell'affiliazione commerciale e dello strumento agevolativi gestito da Sviluppo Italia;
- stimolare il mercato verso una maggiore trasparenza e regolamentazione del rapporto di affiliazione.

### **Perché accreditarsi**

L'accREDITAMENTO con Sviluppo Italia, previsto dal regolamento di attuazione della norma relativa al Franchising, consente al Franchisor di conseguire i seguenti obiettivi:

- visibilità del proprio marchio attraverso la comunicazione istituzionale svolta da Sviluppo Italia
- velocità nella realizzazione del piano di sviluppo della rete commerciale grazie all'elevato numero di contatti che possono scaturire da Sviluppo Italia
- coerenza dei profili dei potenziali affiliati con lo skill profile individuato
- affidabilità dei Franchisee per il supporto economico e finanziario fornito da Sviluppo Italia
- "certificazione" della validità del progetto di espansione della rete commerciale

In sintesi, oltre al vantaggio di immagine verso il mercato derivante

dall'accreditamento, il franchisor ha una maggiore opportunità di raggiungere gli obiettivi di espansione della rete grazie alla possibilità di utilizzare, indirettamente, tutti i benefici previsti dalla legge.

#### *Come accreditarsi*

##### *A) Presentazione della domanda*

L'avvio del processo di accreditamento avviene con la presentazione da parte del franchisor di una specifica domanda, corredata da tutta la documentazione richiesta, i cui standard sono disponibili all'interno di un apposito Kit.

La domanda va inviata, tramite Raccomandata A.R., assieme agli allegati, a Sviluppo Italia – Funzione Sostegno Politiche Occupazionali – Via Boccanelli 30 – 00138 Roma.

43

##### *B) Valutazione della domanda*

La valutazione della domanda prevede una verifica puntuale delle caratteristiche del progetto di Franchising predisposto dal Franchisor attraverso la valutazione dell'attrattività del mercato di riferimento, dell'investimento richiesto per la realizzazione dei singoli punti di vendita, dell'organizzazione strutturale del Franchisor, del piano di sviluppo delle aperture nell'arco del triennio e degli aspetti legali e contrattuali che lo legano all'affiliato. In particolare, è rilevante la capacità del franchisor di fornire al potenziale affiliato il know how tecnico e gestionale per

il corretto avvio dell'attività imprenditoriale.

La valutazione della domanda viene effettuata entro 60 giorni dalla presentazione della stessa.

##### *C) Stipula della Convenzione*

In caso di esito positivo della valutazione, si procede immediatamente alla stipula della Convenzione tra Sviluppo Italia ed il Franchisor, che è l'atto formale che regola i rapporti e i reciproci obblighi.

La Convenzione ha come presupposto la condivisione tra il Franchisor e Sviluppo Italia delle strategie di espansione e delle priorità di attuazione, con l'impegno formale del franchisor al rispetto di tale piano, secondo i tempi e le modalità prestabilite.

Nell'ambito della Convenzione, il Franchisor si impegna, nel realizzare le iniziative avviate con i beneficiari del D.L. 185/2000, a rispettare quanto previsto dalla disciplina contenuta nel regolamento CE n. 2790/99 e a mettere a disposizione dell'affiliato i diritti di proprietà relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, know how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale.

La Convenzione di accreditamento viene stipulata entro 15 giorni dalla conclusione della valutazione e dalla sua comunicazione al Franchisor.

## **Un Centro per la promozione di imprese innovative a Roma, l'esperienza di Bic Lazio**

*Luigi Campitelli*  
*direttore generale BIC Lazio*

### **La funzione degli incubatori nell'esperienza del BIC Lazio**

Lo strumento incubatore ha costituito uno dei punti di forza dell'intervento comunitario per lo sviluppo di nuova imprenditorialità nelle regioni europee nelle quali sono attivi dei Business Innovation Center.

La realizzazione di un incubatore, infatti, costituisce un momento essenziale in una politica di sviluppo del tessuto imprenditoriale, in quanto facilita l'impresa che nasce riducendone i costi, le difficoltà burocratiche e le difficoltà operative in fase di prima localizzazione.

Inoltre la localizzazione all'interno di un incubatore permette all'impresa uno scambio di esperienze e di informazioni con le altre aziende ospitate, nonché l'accesso in condizioni di vantaggio a servizi che l'appartenenza alla rete BIC può mettere a disposizione.

Gli incubatori rappresentano anche un'occasione per recuperare alle attività produttive dei siti industriali dismessi contribuendo, in molti casi, a risolvere un problema di offerta di spazi adeguatamente attrezzati per l'insediamento di piccole e medie imprese. Naturalmente, soprat-

tutto in quest'ultimo caso, un incubatore riesce ad essere un efficace strumento per una politica di creazione d'impresa soprattutto se nel territorio ove l'incubatore è insediato, si sviluppa un'offerta di spazi attrezzati per insediamenti di piccole e medie imprese. In tal modo si può più efficacemente operare per innescare un circolo virtuoso: dalle attività produttive presenti possono nascere idee e progetti di nuova impresa e poi le imprese ospitate nell'incubatore possono trovare nell'area attrezzata gli spazi per la localizzazione successiva al periodo di avvio.

Gli incubatori, infine, sono anche dei centri di promozione e sviluppo di nuova impresa e nuova imprenditorialità che devono essere in grado di offrire la gamma completa dei servizi, non solo per lo start-up d'impresa, ma anche per accompagnare il processo che va dallo sviluppo dell'idea alla messa a punto di un progetto di nuova iniziativa imprenditoriale.

L'esperienza europea dei BIC può essere sintetizzata nei seguenti fattori chiave di successo:

1. Un incubatore non è solo un hotel d'impresе, ma anche un centro al servizio delle imprese

- ospiti e per lo sviluppo delle imprese nell'area in cui opera
2. Gli incubatori sono terminali di servizi sul territorio e quindi operano a tre livelli: servizi di animazione territoriale per promuovere opportunità di business, servizi di accompagnamento del proceso di "business planning" a favore di potenziali imprenditori e servizi per lo "start-up" delle nuove imprese (ospitalità e tutoraggio).
  3. Tipo e dimensione degli incubatori dipendono dal contesto nel quale operano, Così come l'organizzazione degli spazi ed il mix di servizi dipende dal tipo di imprese cui l'incubatore si rivolge
  4. L'ospitalità in un incubatore è sempre temporanea e sono preferite imprese "innovative" in rapporto al contesto produttivo ed imprenditoriale di riferimento.
  5. Deve esistere almeno uno dei seguenti fattori di localizzazione: prossimità ad un sito industriale, vicinanza ad un'area urbana, esistenza di alcuni fattori oggettivi capaci di promuovere impresa, esistenza di alcuni fattori soggettivi che possano promuovere impresa ed innovazione.

L'insieme di queste riflessioni che fanno parte del "patrimonio genetico" dei BIC e che BIC Lazio ha fatto proprie operando per costruire un sistema di incubatori di nuove imprese nel Lazio" sono alla base del-

la scelta di rafforzare la presenza operativa nell'area romana.

### **Gli interventi già attuati e programmati**

BIC Lazio è presente nel Lazio con incubatori distribuiti in diverse aree : Bracciano, Ferentino, Colleferro, Latina ed, ultimo nel tempo, l'incubatore di Roma, situato in un edificio industriale riadattato, l'ex pastificio Pantanella.

Si tratta, per quanto riguarda i primi, di centri al servizio della promozione di piccola impresa, nei settori che sono espressione del territorio: elettronica, informatica, micromeccanica medica, produzione di manufatti, ambiente, artigianato, agroalimentare e servizi per il turismo e la cultura.

A queste presenze, già operative, vanno aggiunti gli interventi in corso di programmazione in concertazione con soggetti economici ed istituzionali locali.

In questi casi si tratta di analisi e studi di fattibilità che BIC Lazio sta effettuando per verificare l'esistenza delle condizioni di base per la localizzazione di un centro di promozione d'impresa e la successiva definizione delle caratteristiche.

I territori in cui sono in corso tali approfondimenti sono: Roma- Polo Tiburtino, Montalto di Castro, dove BIC sta acquisendo una quota di partecipazione nella locale Società di promozione, Civitavecchia, Casinò, Civitacastellana e Viterbo.

### L'area romana

La centralità di quest'area per il tessuto produttivo della regione è nota a tutti. E' sufficiente ricordare gli effetti diffusivi sull'intero territorio regionale che derivano da azioni di promozione dell'innovazione e di sviluppo di nuova impresa nei poli di concentrazione e specializzazione produttiva dell'area romana (si pensi a Tiburtina, Fiumicino, Castel Romano), dove il tessuto d'impresa esistente può efficacemente fungere da volano per la creazione d'impresa. E dove un'azione di promozione imprenditoriale può avere un impatto significativo ed essere anche una delle possibili risposte ai processi di declino della presenza produttiva ed industriale in atto.

Se a ciò si aggiunge il fatto che ciascuno dei richiamati poli di concentrazione è interessato da importanti programmi di investimento e progetti di riconversione, si comprende l'importanza di una strategia del BIC che punti a realizzare in ciascuno di detti poli una presenza di servizi per lo sviluppo di nuova impresa, nell'ottica della "specializzazione" dell'offerta di servizi e spazi alla luce delle opportunità che ciascun contesto presenta.

### Un intervento a Roma

Incubatori "specializzati" in ragione del sistema d'impresa al quale si rivolgono, ed incubatori non solo come luoghi di ospitalità di nuove

impresе ma anche come centri di servizi specialistici per lo sviluppo dei progetti d'impresa. Nell'area romana, il rispetto di questa duplice missione, anche alla luce degli elementi di contesto sopra richiamati, comporta che il BIC sviluppi nel breve-medio periodo una strategia che consenta l'articolazione della sua presenza a due differenti livelli:

1. la realizzazione di un centro servizi per la promozione e lo sviluppo d'impresa, che sia anche incubatore di imprese manifatturiere leggere e di servizi legati alla dimensione urbana;
2. la realizzazione di incubatori d'impresе specializzati nei singoli poli di nuova concentrazione di attività produttiva e di innovazione, o di recupero urbano, sviluppando il confronto e la cooperazione con i soggetti protagonisti dei programmi di investimento.

Un intervento a questo secondo livello si colloca necessariamente più in una dimensione di medio periodo in quanto non può che essere il frutto della cooperazione con quanti stanno promuovendo programmi di investimento e di diffusione dell'innovazione nei poli di concentrazione produttiva, nelle aree di sviluppo, nel recupero di quelle di crisi e nelle aree urbane degradate. Ne consegue che un eventuale incubatore sarebbe il punto di arrivo di un processo di intervento che passi anche attraverso azioni pilota e momenti di sperimentazione che consentano di coinvolgere il tessuto

imprenditoriale esistente ed il mondo della ricerca sul terreno del trasferimento dell'innovazione e della creazione di nuova impresa. E' questo il presupposto su cui si basa la cooperazione del Bic con la Società Polo Tecnologico romano, società istituita con la missione di creare parchi tecnologici nell'area di Roma, finalizzati a creare un sistema organizzato, destinato alla ricerca ed al trasferimento tecnologico.

Viceversa, un intervento quale quello indicato al punto 1 – un centro di promozione d'impresa collegate alla dimensione urbana – appare di grande attualità. In questo quadro si è inserita la realizzazione del centro cittadino d'impresa a Roma, inaugurato in Settembre, dedicato prevalentemente all'ICT oltre che alle imprese legate alla cultura ed allo spettacolo.

47

Si è trattato, in questo caso, di mettere a punto un compiuto sistema di offerta in risposta alle esigenze espresse dalle nuove iniziative imprenditoriali collegate con la dimensione urbana. Questo permette di sviluppare, su una scala altrove inimmaginabile per il BIC, metodologie e programmi che accompagnino il processo di sviluppo dei progetti d'impresa. Si ha così l'occasione di verificare efficacemente non solo la funzione di incubatore in senso stretto, ma di mettere a regime un percorso specifico di accompagnamento della neo imprenditoria e della piccola impresa. Percorso che va dalla fase iniziale di orientamento a quella di tutorag-

gio e assistenza tecnica in fase di start-up, passando per quelle di formazione imprenditoriale di base, ed assistenza alla redazione dei progetti d'impresa.

La realizzazione del centro cittadino della promozione d'impresa nella città di Roma consente in tal modo di sedimentare ed evidenziare l'insieme di esperienze che in tale ambito vengono realizzate. A riguardo è noto che, a fronte di un proliferare di diverse iniziative promosse ed attuate da diversi Enti, che spesso vedono il BIC Lazio come protagonista, ancora manca una dimensione che consenta l'acquisizione critica e la valutazione di quanto fatto, elementi fondamentali per poter affermare che esiste una *vera politica di promozione d'impresa*.

Il Centro cittadino d'impresa è, inoltre, di servizio per la rete del BIC sull'intero territorio regionale, sia perché in grado di offrire spazi adeguati per momenti di scambio verifica e valutazione delle attività svolte, sia perché gli strumenti prodotti e i servizi sperimentati su larga scala nella dimensione urbana verranno messi a disposizione dell'intera rete.

### **Specializzazione e servizi: un' azione pilota per la rete europea dei BIC**

Obiettivo primario del centro è quello della promozione delle nuove opportunità d'impresa che la dimensione metropolitana esprime.

Nel contesto romano ciò significa privilegiare tutti i settori collegati alla società dell'informazione (i servizi avanzati dell'informatica, della telematica, della multimedia e della comunicazione in genere), ma in generale tutti i servizi innovativi generati dal mercato metropolitano, i servizi legati all'ambiente ed al recupero urbano, i prodotti e servizi innovativi legati alla filiera turistica, principalmente se valorizzano il patrimonio storico-architettonico, le produzioni di nicchia nei settori più innovativi.

Un centro orientato alle nuove opportunità di business deve essere in grado di operare sia come punto di animazione che come sportello erogatore di servizi ai potenziali imprenditori ed alle imprese che vengono promosse:

- a) servizi di animazione; programmi di promozione delle opportunità di business nelle filiere oggetto di attenzione, anche in collaborazione con i poli di diffusione dell'innovazione, i centri di trasferimento tecnologico, le Università, le organizzazioni imprenditoriali;
- b) servizi per la progettazione d'impresa; attività di orientamento, formazione e tutoraggio a favore di soggetti che stanno sviluppando l'idea di business e possono beneficiare dei servizi e delle attrezzature dell'incubatore (work station, banche dati, internet, consulenza) per la messa a punto del loro business plan operativo;

- c) servizi per lo start-up d'impresa; sono le attività "tipiche" dell'incubatore, nel cui ambito, oltre alla semplice ospitalità ed ai servizi comuni, viene fornito un tutoraggio permanente che consiste nell'analisi periodica dei risultati conseguiti dall'impresa, degli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni e nel suggerimento di correttivi da introdurre e strumenti e procedure da sviluppare.

Tale articolazione operativa, coerente con il Vademecum dei Business Innovation Centres elaborato dalla Commissione Europea, è finalizzato a fare in modo che tale centro diventi per la rete europea dei BIC un polo di eccellenza e sperimentazione. Un centro pilota di servizi per la promozione di imprese innovative legate alla dimensione urbana, rappresenta una esperienza che la rete europea EBN (European Bic's Network) intende favorire attraverso BIC Lazio al fine di mettere a punto un modello d'intervento specifico per i contesti metropolitani.

#### **Dimensioni, localizzazione e servizi**

Target dell'incubatore romano, appena inaugurato, sono le imprese dei servizi connessi al settore dell'ICT, web e media, ed anche quelle che utilizzano processi d'innovazione tecnologica per la

definizione ed erogazione del prodotto / servizio.

Gli spazi interni all'incubatore, di circa 1000 mq nel suo insieme, disponibili per le imprese sono di tipo open space, da 2 a 4 postazioni, che uffici attrezzati da 2 a 4 postazioni.

La tipologia di imprese che saranno ospitate nell'incubatore si può così riassumere:

- piccole imprese costituite da non più di 24 mesi, o in fase di ampliamento e diversificazione attraverso processi di innovazione tecnologica nello stesso arco temporale;
- iniziative imprenditoriali, in una fase conclusiva della progettazione, in settori innovativi o che utilizzino tecnologie innovative.
- altri soggetti imprenditoriali che abbiano bisogno di assistenza logistica per brevi periodi o che abbiano piani di trasformazione aziendale o sviluppo connessi all'ICT attraverso l'esternalizzazione di alcune attività (spin off aziendale);
- spin off accademici e soggetti che operano nella attività di brevettazione e di trasferimento di tecnologie.

L'attività dell'Incubatore può essere rivolta anche ad imprese non localizzate fisicamente nello stesso, ma che per diverse ragioni siano insediate altrove nella regione. In particolare l'attività di *teleincubatore* può riguardare quelle imprese che pur avendo le caratteristiche sopra elencate siano già costituite altrove ed in via di trasferimento

all'Incubatore o quelle che, incubate, abbiano superato la fase di start up e richiedano il trasferimento altrove pur mantenendo un legame di servizio con l'Incubatore.

Una volta accettata nell'Incubatore, l'impresa potrà accedere a diversi servizi, alcuni previsti dal contratto, altri extra:

### **Servizi compresi nel contratto di prestazione di servizi**

- a) prima accoglienza ed assistenza nella compilazione del piano d'impresa per l'accesso all'incubatore e nel monitoraggio successivo alla fase di avvio attività;
- b) accesso alle banche dati dei servizi di consulenza on-line;
- c) orientamento all'identificazione dei canali di finanziamento e nell'elaborazione del relativo progetto d'impresa;
- d) assistenza progettuale per l'accesso a finanziamenti regionali, nazionali e comunitari per progetti di ricerca e sviluppo, innovazione, sostegno a nuove iniziative, o finanziamenti speciali per gli investimenti innovativi;
- e) vigilanza notturna;
- f) segreteria riservata alle imprese associate, attività di reception e controllo ingressi, distribuzione posta;
- g) telefono o fax (addebito del traffico in uscita);

- h) disponibilità non esclusiva di ambienti comuni e sale riunioni;
- i) smaltimento acque bianche dei servizi igienici;
- j) illuminazione, riscaldamento e condizionamento, manutenzione e pulizia degli ambienti

#### **Servizi extra**

- a) marketing – informazione e organizzazione per la partecipazione a fiere e convegni, ricerche di mercato, pubblicità;
- b) promozione e sviluppo – predisposizione progetti d'impresa con pianificazione tecnica, commerciale, economico-finanziaria di progetti di espansione, diversificazione, collegamento di imprese sul territorio, anche attraverso le associazioni imprenditoriali, ricerca di partners industriali (italiani e stranieri);
- c) ricerca di spazi produttivi al termine della permanenza nell'Incubatore.

#### ***Permanenza nell'Incubatore***

Nel localizzare un'impresa nell'incubatore, si vuole tenere presente il carattere temporaneo di questo servizio, in modo da permettere l'assunzione, da parte del neo-imprenditore, di quel carattere di rischio necessario al fare impresa. La permanenza di ciascuna impresa nell'incubatore ha quindi una durata massima di 3 anni. È prevista la possibilità di recesso anticipato da

parte dell'impresa con un preavviso di sei mesi. La durata della permanenza e le condizioni di recesso sono espressamente indicati nel *Contratto di prestazione servizi*.

#### **A quali imprese si rivolge**

Target dell'incubatore romano, appena inaugurato, sono le imprese dei servizi connessi al settore dell'ICT, web e media, ed anche quelle che utilizzano processi d'innovazione tecnologica per la definizione ed erogazione del prodotto / servizio.

Gli spazi interni all'incubatore, di circa 1000 mq nel suo insieme, disponibili per le imprese sono di tipo open space, da 2 a 4 postazioni, che uffici attrezzati da 2 a 4 postazioni. L'incubatore offre anche una serie di servizi: prima accoglienza ed assistenza nella compilazione del piano d'impresa per l'accesso all'incubatore

Tutte le postazioni di lavoro sono cablate ed arredate, connesse ad internet e dotate di capacità di elaborazione espandibile sulla base delle esigenze delle imprese ospiti.

Ogni impresa associata potrà disporre sulla base di un contratto di prestazione di servizi di uno o più ambienti di postazione di lavoro.

#### **Possibili percorsi operativi**

Naturalmente un intervento centrato sulla dimensione urbana di Roma può essere realizzato da BIC Lazio solo attraverso una stretta collabo-

razione con le istituzioni, in primo luogo il Comune di Roma, ed i soggetti economici espressione della città.

In termini schematici il possibile percorso può essere il seguente:

- a) identificazione di una rosa di siti di proprietà pubblica (Comune di Roma o altri soggetti) che potrebbero essere idoneamente ristrutturati e rifunzionalizzati per ospitare il Centro;
- b) approfondimento tecnico-amministrativo della fattibilità delle soluzioni prospettate e scelta del sito;
- c) accordo tra soggetto proprietario dell'immobile e Bic Lazio: il soggetto proprietario cederebbe a BIC l'immobile con il vincolo di destinazione a centro per la "propozione e lo sviluppo d'impresa", BIC si impegnerebbe a realizzare detta attività;
- d) ristrutturazione e rifunzionalizzazione dell'immobile a cura di BIC;
- e) gestione del Centro da parte di BIC con la supervisione di un Comitato di monitoraggio composta da un rappresentante del Comune di Roma, uno di BIC e da rappresentanti di associazioni imprenditoriali e centri di promozione dell'innovazione; compito del Comitato sarà quello di sovrintendere all'attività svolta da BIC e di formulare indirizzi e linee guida per l'attività di animazione ed assistenza.

51

Dal punto di vista temporale il principale fattore di criticità è rappresentato dalla identificazione dell'immobile idoneo ad ospitare il Centro e dalla definizione del percorso amministrativo per l'affidamento dello stesso a BIC. La ristrutturazione e rifunzionalizzazione dell'immobile ed il successivo avvio operativo del Centro potrebbero essere realizzati da BIC in tempi brevi, inserendo l'intervento nell'ambito del proprio piano annuale degli incubatori da attuare nel contesto della LR 35/90.

## **L'accesso al credito della microimpresa: il ruolo della banca**

*Roberto Gandolfo  
Direttore generale area affari  
Banca di Credito Cooperativo di  
Roma*

L'accesso al credito costituisce spesso una difficoltà per le piccole e medie imprese, che pur rappresentando un aspetto rilevante, e addirittura caratterizzante, del nostro tessuto economico, hanno scarsi margini di contrattazione con le "banche tradizionali", rispetto ad aziende più grandi.

Le PMI sono, come noto, frequentemente penalizzate dai loro stessi limiti strutturali, costituiti da sotto-capitalizzazione, e da un complessivo indice di patrimonializzazione ritenuto spesso insufficiente a garantire la concessione di credito.

La mancanza di mezzi di autofinanziamento, genera inevitabilmente per le PMI una forte dipendenza dal credito bancario per finanziare l'attività, con squilibrio tra mezzi propri e mezzi di terzi, e con la necessità di reperimento di ulteriori garanzie da offrire.

Questi ostacoli assumono una rilevanza macroscopica per i piccoli imprenditori che stanno per intraprendere una nuova attività, o che sono all'inizio dell'attività, come anche per le piccole e medio imprese che hanno interesse a innovare, o fare ricerca e sviluppo.

E' facile incorrere in difficoltà di approccio e di dialogo con un sistema bancario che appare, a volte, troppo teso a valutare attentamente patrimonio e garanzie, e a sottovalutare, in particolar modo per le nuove iniziative, la potenzialità reddituale dell'investimento da finanziare e i flussi positivi che il nuovo finanziamento potrebbe generare, a prescindere dalle garanzie offerte.

Non poche perplessità e dubbi solleva poi la futura attuazione dell'accordo di Basilea 2.

Per chiarezza, e in breve, ricordiamo che si tratta dell'accordo internazionale sui requisiti patrimoniali degli istituti di credito, in base al quale le banche dovranno accantonare quote di capitale in misura proporzionale al rischio di mercato e al rischio operativo, calcolato attraverso un sistema di rating.

I timori delle micro e delle piccole imprese convergono sulla possibilità che l'erogazione del credito, subordinata a una valutazione di rischio legata a un sistema di rating che accerti la solidità finanziaria dell'azienda, possa ridurre ulte-

riormente la loro capacità di accesso al credito stesso, a causa della loro debolezza finanziaria, di cui si è già accennato.

Le Pmi paventano il rischio di una marginalizzazione da parte delle banche, a favore delle imprese più grandi, attraverso un livellamento dei sistemi di valutazione, già considerati rigidi, ed escludenti, che contribuirebbe ad accrescere le difficoltà di rapporti e di dialogo con gli istituti di credito.

In questo scenario si inserisce la Banca di Credito Cooperativo di Roma, banca realmente diversa con il credito alla portata di tutti, rifacendosi a uno dei messaggi dell'ultima campagna di comunicazione del Credito Cooperativo.

Da sempre banca locale per definizione, la Bcc di Roma mantiene uno strettissimo rapporto con il territorio di appartenenza, rinnovando costantemente la propria vocazione solidaristica, e la propria funzione di sostegno finanziario alle micro e piccole medie imprese, operanti nella realtà economica di riferimento.

Impegno che trova la sua finalità nel promuovere e stimolare la crescita economica e sociale della propria comunità.

E' il modo di "fare banca" che identifica la Bcc di Roma, e la diversifica dandole un carattere di peculiarità rispetto al "sistema banca tradizionale".

Forte è l'esigenza nel nostro istituto di offrire al cliente un approccio etico, che avvicini il mondo delle imprese in maniera trasparente,

che elimini rapporti asettici e spersonalizzanti, dando la possibilità di accedere facilmente al credito anche ai soggetti economici più fragili.

Questa spinta si traduce nel cercare di ascoltare, e di risolvere i problemi non burocraticamente, assicurando tempi celeri nelle risposte alle richieste di finanziamento presentate, stabilendo un rapporto di fiducia con gli imprenditori contrassegnato dalla disponibilità, contribuendo allo sviluppo del tessuto produttivo del territorio anche con il finanziamento di nuove iniziative imprenditoriali.

Il percorso seguito con continuità dalla Bcc di Roma nella valorizzazione delle micro e piccole medie imprese, non può che costituire una garanzia di consolidamento e di sicurezza per il loro prossimo futuro.

E' da evidenziare il notevole supporto fornito alle pmi dai Confidi, con i quali la Bcc di Roma è in convenzione, che consentono al piccolo imprenditore di aggirare uno dei più grossi ostacoli lamentati nell'accesso al credito, rappresentato dalla richiesta di garanzie soddisfacenti da parte delle banche.

Come è da ritenere estremamente valida l'attività svolta da strutture come l'Assforseo, che opera sia nella formazione di nuovi imprenditori e di figure professionali all'interno di imprese del territorio, appartenenti anche a settori emergenti, sia nell'assistenza alla nascita

di nuove imprese, affiancate in ogni loro fase.

Attestazione esemplificativa della particolare attenzione rivolta dalla Bcc di Roma al mondo delle micro e piccole medio imprese, è la convenzione stipulata con il Comune di Roma in base all'art.14 della legge 266/97, riguardante gli interventi per lo sviluppo imprenditoriale in aree di degrado urbano.

Grazie all'erogazione di contributi prevista da questa legge, il Comune di Roma offre l'opportunità

di creare e avviare nuove cooperative e nuove piccole imprese di persone o di capitali, e di agevolare progetti di investimento presentati da cooperative o piccole imprese già esistenti .

L'unità locale operativa dei soggetti che intendono avvalersi del finanziamento deve trovarsi in una delle aree della periferia romana designate.

L'intervento della nostra banca si concretizza con l'erogazione all'impresa di una anticipazione, dietro l'acquisizione di un mandato irrevocabile del Comune di Roma, che assicuri la successiva canalizzazione del contributo concesso sul conto corrente acceso dall'impresa presso una delle nostre filiali.

L'anticipazione è pari al 80% del contributo ammesso sia in conto capitale che in conto gestione, per un massimo erogabile di 50.000 euro.

Inoltre è prevista la possibilità di finanziare le spese non coperte dal contributo con l'erogazione di mu-

tui chirografari, a un tasso particolarmente vantaggioso, per l'importo massimo di 50.000 euro, a garanzia dei quali è stato accantonato dall'Amministrazione comunale un apposito fondo.

E' evidente che la partecipazione della Bcc di Roma a un progetto che si sviluppa in quelle periferie della città dove la banca è nata, è cresciuta, ed ha rafforzato nel tempo i propri legami con la comunità locale, consente a nuove piccole imprese, e alle piccole imprese già esistenti che intendano sviluppare nuove iniziative ,di poter usufruire immediatamente di mezzi finanziari, a tassi favorevoli, che permettano di assolvere gli impegni legati all'attività intrapresa.

Viene altresì notevolmente facilitato l'accesso al credito per piccole realtà economiche ,che incontrerebbero altrimenti difficoltà forse insormontabili, nel tentativo di ottenere un credito, non essendo in possesso di interessanti requisiti patrimoniali, con dati di bilancio scarsamente significativi, e prive di garanzie materiali da offrire.

Viene data, infine, ai più giovani un'occasione di inserimento nel tessuto produttivo, facendo emergere nuove idee.

La Bcc di Roma intende continuare a riaffermarsi come partner privilegiato delle micro piccole e medie imprese, confermando la propria volontà di dialogo e la massima sensibilizzazione verso i loro problemi .

Si tratta quindi di verificare e di lavorare affinché si traducano espressioni di indirizzo quali 'apprendere lungo tutto l'arco della vita' in azioni coerenti.

In questa direzione il bilancio di competenze è uno strumento molto efficace alla manutenzione della professionalità dei lavoratori, che può intervenire prima che questo sia già completamente escluso dal mercato, con la sua potenzialità di metterlo davanti alla possibilità di cambiare rotta se sta andando a sbattere contro l'iceberg della disoccupazione.

In questo momento quindi si stanno realizzando alcune condizioni istituzionali che ci possono avvicinare ai francesi; mi auspico quindi, che tutti colgano questa grande opportunità: che i sindacati spingano questa ipotesi prima ancora che le imprese; che gli enti di formazione propongano alle imprese questo servizio utilizzando i fondi della Fondazione innanzitutto per promuovere tra i lavoratori questa opportunità e questo diritto.

## **Il modello Ass.For.SEO. : una metodologia integrata orientata alla persona e al territorio**

*Marina Sannipola  
area impresa Assforseo*

Tutto iniziò in Umbria, nel 1989, con i PIM (Progetti Integrati Mediterranei), e con quella che allora si chiamava “*Job Creation*” e che solo anni dopo sarebbe stata ridefinita come “*Enterprise Creation*”. Si trattava di gestire tre diverse azioni: sportello informativo alla creazione di impresa, formazione per nuovi imprenditori, assistenza tecnica per lo sviluppo di business plan. Iniziammo così la sperimentazione di un modello integrato di servizi, favorita anche da una grande intuizione dell’Amministrazione locale: l’affidamento su base pluriennale di tale intervento. Fu quello un viaggio durato 5 anni (le attività terminarono, ma forse è più appropriato dire che si sospesero, nel 1994 con la chiusura del PIM), in cui comparirono per la prima volta nel nostro vocabolario professionale, le parole: *animazione territoriale, partenariato, rete*. Ricordo ancora l’espressione interrogativa che noi giovani laureati assumemmo, quando gli allora

amministratori, nonché fondatori di Ass.for.seo, ci comunicarono che alcuni si sarebbero occupati di animazione territoriale.

La Regione volle dare continuità a quella esperienza attraverso una legge regionale, la n. 12/95 che, oltre a prevedere il finanziamento delle imprese sotto forma di mutuo agevolato, finanziò attività di animazione, di sportello, di assistenza tecnica e di formazione per la creazione di nuove imprese. Il radicamento nel territorio fu totale e i servizi si affinarono: gli sportelli si connotarono sempre di più non solo come punti informativi, ma per le funzioni di orientamento, i corsi divennero seminari monotematici di cultura di impresa, l’assistenza tecnica “si prolungò” nel tutoraggio alle imprese che si era contribuito a far nascere.

Oggi ricordiamo quell’esperienza come una delle più formative nel nostro percorso di specializzazione in servizi finalizzati alla creazione di piccola impresa, e la poniamo

alla base del modello di intervento che ci caratterizza e che continuiamo a riproporre sia in Italia che all'estero. Un modello in continua evoluzione, caratterizzato da quel margine di flessibilità che consente di aggiornarlo di anno in anno, personalizzandolo all'utenza, al territorio di riferimento, agli obiettivi delle politiche di sviluppo che ne richiedono l'applicazione.

Di seguito deliniamo le linee caratterizzanti del nostro modello, con l'obiettivo di contribuire al processo di individuazione e definizione di buone prassi e alla loro possibilità di codifica e diffusione.

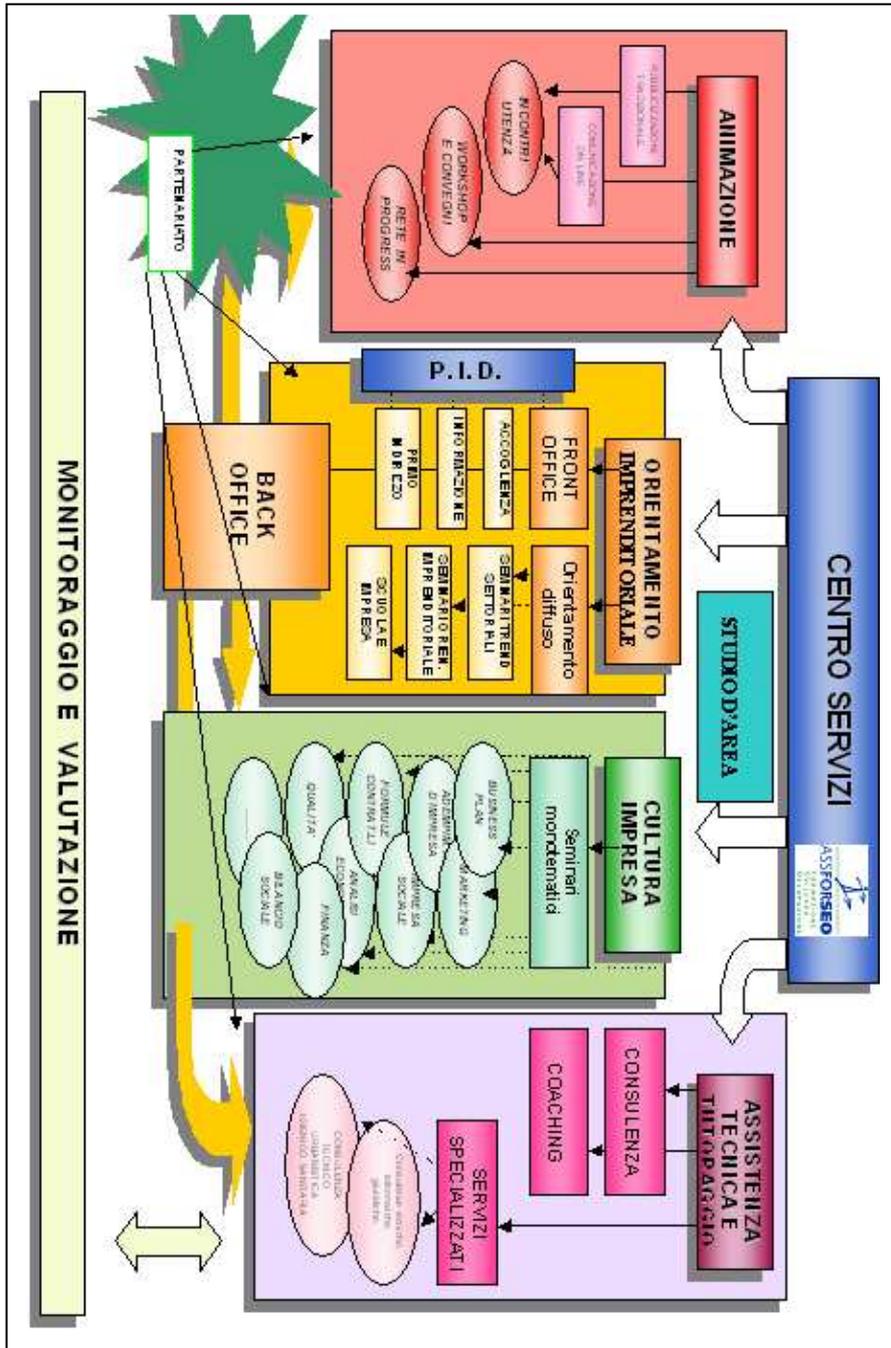
Alla base del nostro modello ci sono tre assunti:

➤ **Centralità della persona.** Partiamo da una priorità che è quella di porre al centro "la persona" attraverso l'erogazione di servizi fortemente calibrati sui bisogni reali che emergono o che vengono sollecitati, nell'utenza di riferimento. ***L'aspettativa dell'utente è il presupposto sul quale costruiamo lo standard qualitativo del servizio.*** E' la persona che deve assumere la decisione di avviare un'impresa, sorretta da un quantum di autostima e di fiducia in se stessa e nelle proprie possibilità, mossa da aspettative circa il voler essere e il voler diventare, e variamente sollecitata o frenata nelle attese.

➤ **Partenariato territoriale** quale chiave di successo di azioni finalizzate alla creazione e sviluppo di impresa. I nostri interventi quindi attivano in primis reti sinergiche con gli operatori locali al fine di condividere obiettivi e modalità di intervento.

➤ **Servizi integrati.** Propendiamo per soluzioni che si connotano non tanto per l'insieme di una serie di servizi specialisti, ma per la capacità di integrarli generando in tal modo, effetti di rinforzo reciproco.

La formula operativa che a nostro avviso garantisce il perseguimento delle tre priorità indicate, è quella del **Centro Servizi**.



## IL CENTRO SERVIZI

*“Chi sei?” Domandò il piccolo principe. “Sono una volpe” disse la volpe. “Vieni a giocare con me”, propose il piccolo principe. “Non posso disse la volpe, non sono addomesticata”. “Cosa vuol dire addomesticare?” “Vuol dire creare dei legami”*

Un luogo fisico in cui si erogano servizi finalizzati alla creazione e sviluppo di impresa (dall'informazione all'orientamento alla consulenza al tutoraggio): opportunamente attrezzato (dotato di aule didattiche, uffici, sportello informativo, spazio per riunioni), accessibile al pubblico e dotato di un'organizzazione atta a gestire coordinare e monitorare tutte le azioni messe in campo. Al Centro Servizi fanno capo tutta una serie di funzioni di supporto all'erogazione dei servizi quali: la pianificazione di ogni fase dell'intervento, la progettazione di strumenti operativi per ciascuno dei servizi erogati, la produzione di materiali didattici, la pianificazione degli strumenti di monitoraggio della qualità dei servizi erogati, il coordinamento fra le diverse azioni previste dall'intervento, le relazioni interne ed esterne, l'allestimento e gestione di un centro di documentazione accessibile anche al pubblico, la ricerca e rielaborazione delle informazioni, i servizi di segreteria organizzativa, la gestione amministrativa e contabile nel rispetto delle normative di riferimento.

Consideriamo importante, contestualmente all'avvio di un Centro Servizi, l'approfondimento della

conoscenza del territorio di operatività.

Procediamo quindi, quando il finanziamento lo consente, con la realizzazione di uno **studio d'area** in grado di fornire un quadro statistico ma anche qualitativo delle caratteristiche del territorio avendo a riferimento specifici indicatori: popolazione per sesso, età e titoli di studio, posizione lavorativa; natalità e vitalità delle imprese; settori di impresa e vocazioni economiche; connotazione dei servizi presenti. Ciò ci consente in genere di produrre mappe di opportunità costruite anche grazie ad interviste a testimoni privilegiati. Definiamo tali tipi di analisi: *“studi aperti”*, al fine di evidenziarne il carattere dinamico e di costante aggiornamento, grazie ai contributi di tutti coloro che partecipano al progetto a vario titolo, apportando conoscenze *“patrimoniabili”*.

Al Centro Servizi, fanno capo 4 macroaree di intervento:

1. *Animazione territoriale;*
2. *Orientamento Imprenditoriale;*
3. *Cultura di Impresa;*
4. *Assistenza tecnica alla creazione di impresa e tutoraggio.*

Di seguito entriamo nello specifico per ciascuna delle aree elencate al fine di evidenziarne le peculiarità contenutistiche ma soprattutto metodologiche sulle quali attivare una riflessione ed un confronto.

**Animazione territoriale**

Nulla o poco resta da aggiungere rispetto a quanto già detto e scritto da operatori ed esperti di settore, su finalità e contenuti delle attività di animazione: creare/rafforzare una rete di partenariato attivo; raggiungere e informare l'utenza finale sulle opportunità offerte dall'intervento; radicare l'intervento nell'area di operatività; diffondere i risultati attivando meccanismi di confronto e riflessione sugli obiettivi raggiunti; contribuire alla definizione di politiche attive efficaci all'orientamento dell'energia imprenditoriale.

Se si vuole caratterizzare il Centro Servizi come polo di riferimento per l'imprenditorialità, centrale diventa il rapporto che si instaura con il territorio.

L'animazione, oltre a prevedere formule promozionali diversificate (media, web, etc.), si concretizza prevalentemente in incontri opportunamente pianificati con i diversi operatori territoriali finalizzati alla definizione di:

- *azioni comuni* da attivare per il raggiungimento dell'utenza (per es: incontri con specifiche categorie di utenze, lettere da inviare, seminari di sensibilizzazione);
- *formule di collaborazione* attraverso protocolli di intesa formali o informali.

Le attività di animazione in genere accompagnano tutto l'intervento in quanto originano rapporti stabili di scambio (partecipazione a gruppi di lavoro, coinvolgimenti tecnici

etc.), e proprio per loro natura ne generano di nuovi. Per questo parliamo di *rete in progress*: il radicamento in un territorio è direttamente correlato al numero e tipologia di alleanze che vengono attivate.

Come evidenziato, uno dei primi obiettivi delle attività di animazione, è quello di concordare con gli operatori presenti nel territorio, la miglior formula per far conoscere l'intervento all'utenza.

*E' questo a nostro avviso, un aspetto sul quale soffermarsi.*

Non è sufficiente informare, fare convegni, articoli o quant'altro, occorre rendere "riconoscibile" l'intervento che si propone. L'utente finale deve avvertire l'opportunità offerta e deve potersi e sapersi affidare ai servizi. La "fiducia" è qualcosa che va conquistata, non va data per scontata e richiede impegno.

Nel "piccolo principe" la volpe avverte il principe di presentarsi sempre alla stessa ora e di avvicinarsi lentamente ma ogni giorno di più.....Solo così si potrà creare un legame.

E' partendo da questo presupposto di "avvicinamento dell'intervento all'utenza", che attribuiamo forte importanza all'attivazione di punti di informazione diffusa (PID), particolarmente utili quando si opera in territori ampi o quando si agisce su aree connotate da presenza di fattori di complessità sociale (periferie urbane). La finalità del PID è

quella di fungere, anche per un periodo limitato, da ponte di collegamento fra l'utenza di riferimento e il Centro Servizi: la persona interessata o semplicemente incuriosita dal servizio, si rivolge più facilmente ad una struttura nota che gode già del suo riconoscimento e fiducia.

In base alla nostra esperienza, i fattori di successo dei Pid aumentano infatti, in considerazione della loro riconoscibilità (meglio se localizzati presso le strutture comunali o luoghi di informazione già radicati: informagiovani, Centri per l'Impiego, Università, Sportelli del cittadino, etcc.) ed in funzione del livello di collaborazione e coinvolgimento degli operatori abituali degli uffici ospitanti. Presso tali strutture le funzioni del PID potranno essere garantite, in giorni ed orari prefissati, dalla presenza di un operatore di orientamento del Centro Servizi, che potrà anche attivare meccanismi di trasferimento di buone prassi con gli operatori già presenti in tali uffici, atti a favorire la continuità nell'erogazione del servizio di prima informazione. In tal senso, particolarmente significativa ed interessante è stata per noi l'esperienza di trasferimento di buone prassi nell'erogazione di servizi di orientamento e assistenza tecnica alla creazione di impresa, agli operatori dei COL e Cilo affidatici dal Comune di Roma nell'ambito della gestione di interventi finalizzati alla creazione di impresa nelle periferie (legge Bersani). Si sperimentò in

quell'occasione un'interessante collaborazione ed integrazione dei servizi molto simile a quella descritta per i PID.

E' in fase di animazione che concordiamo luoghi e modalità di attivazione dei PID, da individuare non con la logica della "proliferazione", ma con l'obiettivo di attivare "poli di riferimento" per una specifica area di operatività.

Contribuisce fortemente all'avvicinamento dell'utenza, anche l'organizzazione di incontri di promozione presenziati dalle Amministrazioni committenti nella figura di Assessori e dirigenti di servizio. Se ben organizzati e gestiti, tali incontri agiscono su un importante aspetto psicologico dell'utenza finale: "il senso di considerazione e di riconoscimento". La presenza dell'Amministrazione da un lato denota la "presa in carico" delle aspettative del cittadino in quanto singolo ed in quanto collettività e dall'altro legittima l'intervento nelle sue finalità e nelle metodologie adottate.

Quanto detto nulla toglie a tutte le altre modalità di sollecitazione ed animazione di un territorio. Tutti gli operatori sociali ed economici vanno sensibilizzati e soprattutto coinvolti: dalle associazioni di categoria, alle banche; dalle parrocchie alle associazioni di volontariato; dai semplici luoghi di aggregazione (comitati di quartiere, pro loco, bar, palestre, etcc) a tutti gli altri uffici di relazione con il pubblico già attivi sul territorio, siano questi pubblici che privati.

*E' nella capacità di costruire un partenariato attivo in grado di orientare forze comuni su obiettivi condivisi e partecipati, che si misura l'efficacia e il successo di iniziative integrate.*

### **Orientamento imprenditoriale**

Ricomprendiamo sotto questa dizione sia le attività di front office erogate presso il Centro Servizi e presso i Punti Informativi Diffusi (PID), sia azioni di orientamento diffuso di sensibilizzazione all'imprenditorialità.

Nello specifico, presso il Centro Servizi e presso i PID, chiunque sia interessato o semplicemente incuriosito, fruisce di un servizio di accoglienza, informazione e primo indirizzo in materia di imprenditorialità, erogato in front office. E' chiaro, che il termine "accoglienza" comporta che l'operatore di sportello favorisca la comunicazione con l'obiettivo di comprendere le richieste dell'utente, aiutandolo, quando necessario, a renderle manifeste. Tale prima fase è delicatissima e l'utente deve sentirsi a proprio agio: in ogni caso dovrà ottenere una risposta di tipo costruttivo e l'operatore, dovrà accertarsi che questa sia la percezione dell'utente e non la propria. Se l'esigenza del visitatore non è in linea con i servizi offerti, lo stesso va orientato presso altre realtà territoriali che

possano fornirgli le risposte desiderate.

Le possibilità di accesso a questo primo livello di servizio sono molteplici, il Centro si dovrà anche caratterizzare per la capacità di erogazione del servizio on line.

**Le azioni di orientamento diffuso** si possono concretizzare in diverse tipologie di attività finalizzate a sensibilizzare l'utenza di riferimento su aspetti legati all'imprenditorialità agendo anche su motivazioni e attitudini che determinano approcci imprenditoriali.

Perseguiamo tali obiettivi attraverso:

- *Seminari di orientamento imprenditoriale* focalizzati su aspetti caratterizzanti il profilo dell'imprenditore: saper essere, saper fare, saper divenire etcc. Sono gli stessi partecipanti al seminario che costruiscono il profilo dell'imprenditore attivando quindi un processo di autovalutazione rispetto a quanto da loro stessi individuato.
- *Scuola ed impresa*: percorsi di orientamento all'imprenditorialità nelle scuole con simulazione di creazione di impresa. In tale ambito abbiamo sperimentato: progetti di creazione di impresa con utilizzo di kit multimediale ed organizzazione di evento finale (la prima esperienza nel 1989 in collaborazione con l'Isfol), sportelli di orientamento all'impresa interni alle scuole e autogestiti; percorsi brevi di "intraprenditorialità". Stiamo promuovendo, fra gli

altri, percorsi di “cultura di impresa etica”.

- *Seminari su trend settoriali*: volti a presentare trend di specifici settori relativi sia alle vocazioni territoriali emerse dallo studio d'area effettuato, in termini di mappe di opportunità, sia afferenti i nuovi bacini di impiego, sia esplorativi di altri ambiti imprenditoriali di volta in volta individuabili. Con tali azioni quindi, *l'orientamento si sposta dal soggetto alla maturazione dell'idea imprenditoriale*.

La partecipazione dell'utenza a tali interventi di orientamento è il frutto sia delle attività di animazione, che delle attività di front office erogate presso il Centro e presso i PID (dove gli operatori effettuano un'azione di indirizzo ai seminari, in funzione delle peculiarità e degli interessi manifestati dai visitatori).

63

Abbiamo definito tali azioni: “orientamento diffuso”, avendo a riferimento sia l'utenza che l'area geografica di operatività.

Chiunque infatti può avere accesso a tali tipi di azioni che possono essere realizzate, oltre che presso il Centro servizi, presso le strutture sollecitate in fase di animazione (informagiovani, associazioni di categoria, scuole etc..). In genere, la formula della delocalizzazione rispetto al Centro servizi, di taluni interventi di orientamento, si è rivelata particolarmente attrattiva ed efficace.

### ***Cultura d'impresa***

Incentriamo questa azione su obiettivi di formazione/aggiornamento rispetto a temi collegati alla gestione dell'impresa. Nelle prime edizioni di interventi integrati, si realizzavano veri e propri corsi per nuovi imprenditori di durata variabile fra le 500 e le 1000 ore. Oggi, quando possibile, riteniamo più efficace proporre seminari monotematici su temi diversificati, offrendoli a pacchetto e lasciando all'utente la possibilità di scelta. Si richiede cioè al beneficiario dei servizi, che quasi sicuramente avrà già attraversato lo stadio dell'orientamento imprenditoriale, di effettuare una scelta consapevole, anch'essa imprenditoriale sul numero e sul tipo di seminari da frequentare. L'utente viene cioè affiancato nella costruzione di un percorso di “aggiornamento professionale” utile all'assunzione della decisione di avvio o di sviluppo di impresa. Molteplici le tipologie di seminario che sono state offerte, alcuni di questi sono stati definiti *standard* in quanto nel loro insieme costituiscono un percorso logico e minimale per lo sviluppo di un business plan: “il business plan: uno strumento di analisi” “Marketing operativo” “finanza aziendale” “Adempimenti giuridici e burocratico amministrativi” “il bilancio: come costruirlo e leggerlo”. Ma a pacchetto l'offerta è più ampia, quindi accanto ai seminari di base sopra elencati, ne vengono offerti altri a caratteri più specialistico quali ad

es.: “Europa ed impresa”, “il bilancio sociale”, “il project management”, “qualità e impresa”, “progettazione nel terzo settore”, “internazionalizzazione di impresa” ecc..

Attualmente stiamo arricchendo il modello introducendo dei *corsi professionalizzanti finalizzati alla creazione di impresa*: il percorso formativo cioè si caratterizza per una parte dedicata alla costruzione del prodotto e per una parte alla costituzione di impresa (es: imprenditori sociali, impresa nel settore delle nuove tecnologie, imprese in ambito culturale ecc..). In questi casi il percorso valorizza ed integra professionalità già in parte strutturate, supportando le iniziative anche nella definizione tecnica del prodotto, ed orienta tale professionalità verso l'avvio di impresa attraverso un percorso che si conclude con la stesura del business plan.

***Assistenza tecnica  
alla creazione di impresa  
e tutoraggio***

Trattasi dei “classici” servizi di affiancamento dei potenziali imprenditori nei due momenti cruciali che scandiscono il passaggio dall’idea progettuale all’impresa:

1. la verifica di fattibilità dell’ idea imprenditoriale;
2. lo start up d’impresa successivo alla costituzione.

Per coerenza di analisi partiamo con il descrivere il nostro “modus

operandi” nel servizio di assistenza tecnica alla creazione di impresa.

Il servizio viene erogato in forma consulenziale adottando, in funzione dell’utenza, tecniche di coaching. L’ utilizzo della metodologia coaching, deriva dal fatto che, per una certa tipologia di utenza (aspiranti imprenditori con idee progettuali poco strutturate), non basta soltanto fornire informazioni specifiche perché queste vengano utilizzate al meglio, bensì occorre favorire lo sviluppo di motivazioni e attitudini che facilitino l’apprendimento, la comprensione e la sperimentazione dei contenuti del percorso di creazione di impresa.

A tal fine, sin dai primi incontri, il ***piano di lavoro personalizzato***, diviene strumento di accompagnamento nelle verifiche di fattibilità e viene costruito insieme ai potenziali imprenditori con l’obiettivo di condivisione degli step necessari per un corretto processo di valutazione dell’idea.

Centrale diventa quindi, nell’erogazione del servizio, oltre al contenuto, lo *stile relazionale*.

Pur nella distinzione dei ruoli, potenziale imprenditore da un lato e “metodologo” delle analisi di fattibilità dall’altro, l’assistenza si concretizza in una serie di passaggi operativi che coinvolgono l’una e l’altra parte. Il consulente non è solo colui che da informazioni o dice cosa fare, ma prepara un terreno favorevole per alimentare la “motivazione ad imparare” favorendo la costruzione di un percorso di ap-

prendimento e miglioramento continuo.

Il potenziale imprenditore non è colui che delega al consulente le verifiche per ottenere un prodotto chiavi in mano, ma partecipa attivamente e direttamente avviando un percorso di formazione continua.

*Su queste affermazioni ci vogliamo ulteriormente soffermare.*

Quello a cui ci è spesso capitato di assistere è che l'aspirante imprenditore viva il business plan esclusivamente come strumento per ottenere un finanziamento agevolato. In genere ciò lo induce a rivolgersi ad un consulente esperto, avendo prevalentemente a riferimento il mercato privato, e quindi sostenendo un costo per la redazione di un business plan che gli è spesso piuttosto estraneo nei criteri adottati e nella forma. Con questo non si vuole mettere in discussione la qualità dei business plan prodotti, sicuramente eccellenti e ben strutturati, né le capacità dell'imprenditore di comprenderne valore e significato, ma bensì le logiche fondanti e di processo che sottendono il percorso di elaborazione.

Se un'Amministrazione decide di investire nello sviluppo di imprenditorialità - e rammento che questo quaderno è dedicato alla piccola impresa quando voluta dalle politiche di sviluppo - attivando pertanto anche interventi di affiancamento alla creazione di impresa, sicuramente si pone come obiettivo non

solo quello di finanziarla ma soprattutto quello di "formare e diffondere" una cultura di impresa, di assistere il potenziale imprenditore nel passaggio da aspirante ad imprenditore vero e proprio.

Siamo convinti che Il business plan sia lo strumento/opportunità, che consente il perseguimento di tale obiettivo, ma siamo anche dell'avviso che non sia fra gli obiettivi del mercato privato "il trasferimento di una metodologia di verifica della fattibilità di impresa".

Quanto segnalato fa riflettere su due aspetti cruciali:

1. dove inizia e dove finisce il ruolo del consulente alla creazione di impresa
2. cosa ci si deve attendere da un aspirante imprenditore?

Quelle che seguono sono le risposte che ci siamo dati e che informano la nostra filosofia nell'erogazione del servizio.

A nostro avviso non va tanto chiesta, ad un potenziale imprenditore, la redazione finale del "documento business plan" da presentare all'ente finanziatore, ma piuttosto di saper far bene il suo mestiere che non è quello di redigere piani economico finanziari ma di: saperne valutare i presupposti; sapersi procurare un mercato; aver chiari i costi dell'impresa e le esigenze finanziarie determinate anche dalla gestione; sapersi relazionare con i diversi fornitori; saper gestire le informazioni; saper gestire le deleghe e tra queste forse, la redazione del

documento business plan, se necessario.

Il business plan deve diventare per il potenziale imprenditore un modo di pensare e di operare e non esclusivamente un documento finanziario da redigere obbligatoriamente.

Ed è in questo percorso di sviluppo di un “*saper fare , saper essere e saper divenire*” che il consulente alla creazione di impresa gioca il suo ruolo strategico, svolgendo un ruolo di “facilitatore” in fase di acquisizione ed elaborazione di informazioni necessarie allo sviluppo del business plan. Proprio perché metodologo e non tuttologo, il consulente alla creazione di impresa, in attuazione dei piani di lavoro concordati con i potenziali imprenditori, dovrà studiare o aggiornarsi su normative specifiche, su trend di settore, su indirizzi utili, su prodotti al fine di poter affiancare efficacemente il potenziale imprenditore nel suo percorso di analisi. Anche per questo nel nostro modello di intervento, è inserita una significativa fase operativa che abbiamo definito “back office”.

Non è solo l'imprenditore che deve essere preparato, ma anche il consulente deve acquisire una buona conoscenza trasversale sull'argomento, altrimenti il suo ruolo è praticamente snaturato e di scarsa utilità o comunque non riesce a superare la soglia dell'informazione generica. Sostanzialmente non riteniamo che l'esperto in creazione di impresa sia solo un conoscitore o uno specialista di leggi agevolative.

Tale approccio metodologico, porta a dei risultati partecipati e condivisi, non importa se positivi o negativi in termine di creazione di impresa. Anche quando gli esiti delle valutazioni risultano negativi infatti, i beneficiari del servizio restano soddisfatti in quanto maturano una forte consapevolezza delle analisi sviluppate, dei punti di forza e di debolezza, degli elementi di criticità.

E' chiaro che il livello di assistenza necessaria, varia a seconda della tipologia di utenza, del livello scolastico, dell'ambito di operatività, della motivazione etcc, ed è per questo che oltre che di consulenza si parla di coaching: l'affiancamento è in realtà una vera e propria forma di “allenamento” finalizzato a favorire la messa in campo delle abilità di tutti coloro che sono coinvolti nel processo di valutazione delle idee progettuali. Nella relazione fra consulente e potenziale imprenditore, il primo deve essere in grado di favorire lo sviluppo di un approccio all'idea di impresa basato sul concetto di ponderazione e di analisi. Deve quindi essere in grado di svolgere un ruolo guida e di individuare strumenti idonei, informazioni utili condividendo il processo con il fruitore del servizio.

Si tratta di costruire un rapporto di fiducia alla pari , dove sia il potenziale imprenditore che il consulente, maturano la consapevolezza di trovarsi in un percorso di apprendimento.

Questa è di fatto la metodologia che ci caratterizza e che fino ad oggi ci ha premiato in termini di risultati e di rapporti con l'utenza. Oggi sperimentiamo nuove formule in linea con le attuali evoluzioni offerte anche dalla rete, e quindi si usa il forum per parlare di impresa, per condividere problemi che possono accomunare potenziali imprenditori, per diffondere news, per riflettere, per dare risposte tempestive e, perché no, per incoraggiare il potenziale imprenditore prima di un 'incontro "strategico" per una verifica del proprio progetto di impresa.

Per quanto attiene, poi, la redazione del documento finale da presentare a finanziamento, non ci sentiamo di prendere posizioni nette fra chi ritiene che il documento vada prodotto dall'interessato e chi attribuisce tale compito al servizio di assistenza tecnica. Molto dipende dalla complessità del documento che viene richiesto. In tal senso è meritevole di attenzione l'esperienza del Prestito D'onore (EX LEGGE 608), che abbiamo avuto modo di gestire direttamente, dove il percorso formativo era strutturato con l'obiettivo di affiancare concretamente i partecipanti nelle analisi di fattibilità delle idee e dove gli stessi dovevano redigere un business plan essenziale che non richiedeva loro particolari competenze nello sviluppo di analisi economico finanziarie. La stessa cosa potremmo dire per l'esperienza di gestione dei servizi di assistenza tecnica per conto del Comune di Roma , per

l'accesso ai finanziamenti della Legge Bersani, dove il formulario non presenta complessità che non possano essere superate con un affiancamento soft dei partecipanti nella redazione delle parti economico finanziarie. In altri casi però, ci sembra improponibile chiedere ai beneficiari la compilazione di modelli complessi con previsioni economiche su base pluriennale. Ci siamo strutturati con un nostro software e, *insieme* al potenziale imprenditore, provvediamo allo sviluppo pratico di tali analisi, condividendo ogni minimo passaggio, analizzando il significato di ogni voce e risultato. Ed è sicuramente un risultato gratificante quando, un bravo falegname o pasticcere che decide di diventare imprenditore, utilizza con cognizione, concetti chiave quali "margini di contribuzione", capitale circolante, piano di coperture etc..

Ci siamo fino ad ora soffermati sugli aspetti dell'assistenza alla creazione di impresa, ma identici sono i presupposti che ci caratterizzano nell'erogazione del servizio di tutoraggio in fase di start up. Obiettivi diversi e contenuti diversi, ma analoga la metodologia: consulenza e affiancamento. In base all'esperienza pluriennale nell'erogazione di tale specifico servizio, soprattutto abbinata all'ottenimento da parte delle imprese di un finanziamento agevolato, tendiamo, metodologicamente, a distinguere una fase di "pretutoraggio" dalla fase di tutoraggio vero e proprio.

Riteniamo che si debba parlare di pretutoraggio quanto meno fino alla conclusione degli investimenti e all'ottenimento dei relativi finanziamenti. In quella fase gli imprenditori sono troppo presi dalla soluzione della miriade di piccoli/grandi problemi burocratici relativi all'avvio, e non hanno la possibilità di potersi concentrare sull'inserimento operativo nel mercato di riferimento che richiede in ogni caso, la realizzazione degli investimenti.

I problemi infatti che le imprese "agevolate" si trovano a dover affrontare in fase di avvio, sono prevalentemente collegati: alla costituzione giuridica; alle iscrizioni burocratico amministrative che richiedono l'essere in regola con le vigenti normative igienico-sanitarie ed in materia di sicurezza; all'ottenimento dei finanziamenti e quindi alla produzione della relativa documentazione; all'accesso al credito per linee finanziarie di supporto. Inutile parlare, fino a che tali imprese non si sono regolarizzate e fino a che non hanno concluso il loro piano di investimenti, di : marketing, controllo di gestione e di tutti gli altri aspetti che rappresenteranno poi il cuore dei servizi di tutoraggio.

Quella del pretutoraggio è una fase delicatissima dove il rischio di mortalità è molto elevato anche in considerazione di taluni circoli viziosi che si innescano e non sempre risolvibili. Per esempio, in genere, l'ottenimento di un finanziamento è subordinato all'esibizione di de-

terminate iscrizioni come quella alla C.C.I.A.A., che a sua volta è vincolata all'ottenimento di autorizzazioni o rilasci di certificati di idoneità tecnico sanitaria, il cui rilascio è susseguente all'accertamento della presenza in azienda dei beni di investimento, presenza in loco che presuppone il fatto che gli stessi vengano acquistati. *E qui il problema dell'accesso al credito*, le neoimprese non hanno certo una forza contrattuale significativa e le banche chiedono garanzie. In questi anelli, il ruolo del tutor è strategico e "mediatico", e può favorire la comunicazione fra le parti. E altrettanto importante è il ruolo del partenariato attivo che si è riusciti ad attivare.

Tanto più i tempi di pretutoraggio sono contenuti, tanto più le azioni di tutoraggio sono esplicabili ed efficaci, in quanto non si perdono tempi preziosi per l'inserimento dell'impresa nel mercato di riferimento. Anche in tal caso il tutor, come il consulente alla creazione di impresa è prevalentemente un metodologo, capace di "crescere" insieme all'imprenditore e di trasferire conoscenze e metodo. In fase di tutoraggio vero e proprio, gli ambiti di consulenza si allargano ed il tutor diviene prezioso nei processi di valutazione e di scelte operative a vario livello (marketing, finanza, gestione, comunicazione).

Per concludere circa le peculiarità dei servizi di assistenza tecnica alla creazione di impresa ed il tutoraggio, vorremmo sottolinearne ancora:

- a) *la significativa interrelazione* che a nostro avviso li caratterizza: nelle esperienze vissute abbiamo riscontrato un livello di efficacia maggiore del servizio di tutoraggio, quando erogato in continuità con quello di assistenza tecnica.
- b) *l'esigenza di combinazione di consulenze* specialistiche che entrambi i servizi possono richiedere: è compito del consulente alla creazione di impresa e del tutor, attivare a loro volta reti di consulenti specialistici in funzione delle esigenze specifiche rilevate (informatici, ingegneri, operatori di settore, commercialisti, legali, etc..)

**Durata e diffusione dei risultati: due aspetti da non trascurare**

69

E' evidente, che l'attivazione della molteplicità di servizi ed azioni descritte producono un intervento complesso in cui anche la **durata** diventa una variabile strategica: 18 mesi sono da considerarsi il tempo minimo necessario per iniziare a misurarne gli effetti e 36 mesi un tempo ideale per una sperimentazione di successo di tutti i servizi. Tempi medio lunghi sono necessari per radicare l'intervento, per favorire processi di fiducia sia con l'utenza che con il partenariato attivato, per veder nascere ma soprattutto decollare nuove imprese, per contribuire a sensibilizzare un territorio nel suo complesso anche at-

traverso meccanismi di diffusione dei risultati.

In genere, quando si avviano interventi così interrelati e complessi, è notevole l'accrescimento di patrimonio culturale che si produce, sia in termini quantitativi che qualitativi e pertanto, un convegno di chiusura, diventa il luogo deputato alla diffusione di risultati. Momenti di diffusione, se la durata dell'intervento lo consente, possono essere organizzati anche in itinere, ma certamente il convegno di chiusura rappresenta un'occasione di incontro e riflessione particolarmente importante. Nelle nostre esperienze, tutti i dati raccolti, che favoriscono "la lettura" dei risultati, sono stati opportunamente sistematizzati per essere offerti all'analisi, alla riflessione e al confronto di tutti gli operatori sociali che a vario titolo hanno partecipato al progetto. Tali tavole rotonde, accessibili al territorio nel suo complesso, consentono un riesame di quanto concretizzato e l'opportunità di verificare nel confronto, possibili nuove formule di concertazione in materia di creazione e sviluppo di impresa.

**Le Risorse umane da impegnare**

Quattro sostanzialmente i profili da utilizzare:

- **P'animatore**
- **P'operatore di orientamento all'imprenditorialità**
- **il consulente alla creazione di impresa**
- **il tutor di impresa.**

Accanto a tali figure cardine, una serie di altre professionalità: docenti specializzati nelle materie oggetto di formazione, esperti di trend di settore, ricercatori, consulenti in specifiche discipline.

Un buon mix di figure junior e senior che prediligano il lavoro di squadra e che presentino la necessaria versatilità, al fine di non operare per comparti stagno. Sulle connotazioni dei quattro profili molto si è scritto, e si ritiene che probabilmente *la certificazione delle competenze sia un passo necessario sia per la condivisione dei contenuti di tali professioni, sia per la riconoscibilità dei profili indicati da parte degli agenti territoriali*. Non è infatti ad oggi così semplice, concordare su “chi” siano (saper fare e saper essere) le quattro figure indicate.

Dal canto nostro, oltre a partecipare attivamente ai tavoli di certificazione di tali professionalità (in tal caso rimandiamo all’esperienza riportata più sotto dal Bic Sardegna), abbiamo creato negli anni un consolidato staff di operatori con i quali abbiamo condiviso filosofia di intervento e metodologia di azione, prediligendo, nella selezione dei nostri collaboratori, la verifica degli aspetti motivazionali, attitudinali e relazionali alle conoscenze tecniche, in genere sempre presenti e comunque trasferibili.

E questo perché, come più volte evidenziato nel corso dell’articolo, operare all’interno di interventi con finalità di sviluppo economico e sociale, richiede la presenza di un

sistema valoriale ed etico in chi eroga i servizi. L’approccio al servizio non meno del suo contenuto, è determinante nel raggiungimento dei risultati.

## **RISULTATI DEL NOSTRO LAVORO: ANALISI E RIFLESSIONI**

Malgrado le difficoltà che spesso abbiamo incontrato a far ricadere il modello di intervento illustrato nelle maglie troppo strette dei finanziamenti F.S.E, abbiamo registrato fino ad oggi risultati che riteniamo interessanti e che inducono a porre l’attenzione su tre aspetti:

- *Chi fruisce dei servizi?*
- *Quali gli effetti del partenariato?*
- *Che tipo di imprese nascono?*

I nostri sportelli sono stati visitati da 3159 utenti di cui il 43% donne. Abbiamo cioè constatato come tali tipi di intervento attraggono in maniera significativa la “componente femminile”. Nessuna delle nostre attività è nata mirata esclusivamente per questo target, ma la componente femminile è sempre stata rilevante. *Ciò consente di porre all’attenzione due elementi: uno è l’interesse e la propensione delle donne al lavoro autonomo e di impresa, l’altro è l’esigenza di tale componente di poter contare su servizi di affiancamento specifici.*

Altra peculiarità che emerge, è l’importanza di tali servizi per chi si trova in situazione di “bas-

sa/media scolarità” ( il 21% dei visitatori aveva il solo diploma dell’obbligo ed un ulteriore 60% il diploma di scuola superiore). In molti casi a tale scolarità si accompagna la competenza tecnica nel campo di creazione di impresa individuato, e pertanto il servizio gioca un ruolo cruciale in processi di “emancipazione”: passaggi da lavoro nero a impresa, passaggi generazionali di “mestieri artigiani”, spin off aziendale determinato dalla fuoriuscita di lavoratori dai sistemi produttivi delle imprese. A supporto di questa analisi anche il dato sull’occupazione di coloro che si sono rivolti agli sportelli. Nel 41% dei casi si trattava di occupati interessati ad effettuare un “salto professionale”. *L’impresa quindi è vissuta dall’inoccupato come un modo di inserirsi nel mondo del lavoro, ma è altrettanto appannaggio di chi nel mercato c’è già e intende riposizionarsi valorizzando le abilità acquisite.* Da non sottovalutare neanche le informazioni che ci arrivano dalla classificazione per età: se prendiamo a riferimento i 26 anni come età per la costruzione di un primo profilo professionale, va evidenziato che ben il 63% di coloro che hanno fruito dei servizi, avevano già una professionalità che intendevano valorizzare attraverso lo svolgimento di un’attività in proprio, si trattava infatti di persone con età superiore ai 26 anni.

Dai dati raccolti abbiamo potuto sviluppare anche *un’analisi sull’efficacia della azioni di anima-*

*zione svolte.* Si conferma l’importanza del partenariato attivato, il 34% dell’utenza ha raggiunto gli sportelli su indicazione degli operatori territoriali già presenti sul territorio di intervento. Buono anche il risultato ottenuto attraverso i tradizionali strumenti di promozione (media) che hanno portato all’affluenza del 30% dell’utenza. Significativo il dato sul passaparola, 27%, espressione del radicamento e riconoscimento che si ottiene sul territorio.

Per quanto riguarda specificatamente i risultati in termini di creazione di impresa, *a fronte di complessive 806 analisi di prefattibilità sviluppate, 655 si sono tradotte in progetti di impresa.* Circa il 20% cioè delle idee esaminate, hanno dato esito negativo in fase di prefattibilità. Tale percentuale è fisiologica ed in genere può raggiungere anche il 30%.

*Il numero dei potenziali imprenditori che hanno sviluppato progetti di impresa fruendo dei servizi offerti sono stati complessivamente 792 di cui il 37% donne.* Il settore dei servizi ha rappresentato il principale ambito di riferimento per le nascenti imprese, ma significative sono anche le percentuali di impresa nel settore dell’artigianato, 27% e del commercio 23%. La distribuzione tra tali settori è influenzata dalle aree di operatività dell’intervento: sul dato medio infatti incide significativamente l’esperienza sull’area romana, dove le attività di servizi, nel rispetto

della vocazione del territorio, sono state nettamente prevalenti.

Per quanto riguarda il dimensionamento delle imprese, si conferma l'ambito di riferimento che ha caratterizzato l'intera impostazione del presente quaderno, e cioè la piccola e micro impresa: l'82% delle imprese "progettate" necessitava di finanziamenti compresi fra i 26.000 ed i 100.000 euro.

**Il Tutor  
d'Impresa:Il  
Sistema di  
Certificazione  
Professionale del  
BIC Sardegna**

*Paolo Cerchi  
Vicedirettore Bic Sardegna*

*Roberta Ruda  
Responsabile  
Servizi di Certificazione*

## Lo scenario di riferimento

Il sistema competitivo isolano, contraddistinto da una limitata base produttiva e da una bassa capacità di attrazione sia di iniziative imprenditoriali che di risorse esterne, ha imposto, agli Enti a sostegno dello sviluppo imprenditoriale, un'intensa attività rivolta al ridimensionamento dei principali vincoli ostativi allo sviluppo. Tali vincoli si sono palesati come non riconducibili esclusivamente alle croniche e tangibili carenze infrastrutturali, bensì alle carenze della prevalente cultura d'impresa ed alla assenza di adeguata informazione economica a suo supporto.

Da quanto detto, consegue che l'esigenza di stimolare la crescita della cultura imprenditoriale ha condotto all'elaborazione di una specifica progettualità nell'ambito dei programmi di sostegno allo sviluppo. In tale direzione, uno stimolo di rilievo è provenuto anche dal modello di incentivazione alle PMI che è andato delineandosi fin dagli anni '90. Si tratta di un modello che, ancora oggi, lega la valutazione della potenzialità di successo di una iniziativa imprenditoriale all'analisi dei suoi elementi portanti, quali: qualificazione delle competenze imprenditoriali, strategie di mercato, dotazione finanziaria e prospettive occupazionali; in altri termini, la stima della potenzialità di successo si è correlata indissolubilmente al suo principale strumento di pianificazione: il business plan.

L'evoluzione sopra delineata ha posto le PMI sarde dinnanzi ad una "sfida" non solo incentrata sul "mercato", bensì una "sfida culturale" e, nello specifico, la "*cultura del business plan*". E' divenuto sempre più chiaro che, proprio su un terreno prettamente culturale le imprese sarde avrebbero potuto risultare più o meno favorite, a seconda della loro capacità di valutare con precisione i margini di profitto e di rischio; da tale capacità, infatti, si sarebbe potuta perseguire la minimizzazione dell'intensità delle agevolazioni richieste e la massimizzazione dei benefici ad esse connessi.

E' questo il contesto di riferimento entro il quale il BIC Sardegna, agenzia di sviluppo regionale, si è impegnato a realizzare un'intensa attività di animazione economica finalizzata a generare un sistema permanente di qualità, contraddistinto da uno spiccato orientamento allo sviluppo delle PMI locali.

Dal 1997 al 2001, infatti, il BIC Sardegna ha erogato uno specifico Servizio, denominato "Incubazione Diffusa", rivolto a garantire un qualificato affiancamento ai progetti imprenditoriali in fase di ideazione o di start up. Tale Servizio è stato incentrato sul tutoraggio prestato da un professionista specializzato nello start up e nel potenziamento d'impresa. In tale ottica, quindi, la comprovata competenza del Tutor d'impresa risultava centrale per l'efficacia del Servizio fruito dall'impresa beneficiaria. Il Servizio, però, ha anche cercato di anda-

re oltre il tutoraggio come sopra descritto e, grazie all'ausilio degli strumenti telematici, le facilitazioni tradizionalmente offerte dagli incubatori fisici centralizzati di imprese, sono state estese ad aziende localizzate in modo diffuso nel territorio regionale, secondo un modello di incubazione che, avvalendosi dei nuovi strumenti di comunicazione, ha permesso di costituire una rete integrata di servizi consulenziali e di diffusione di informazioni di valenza competitiva per l'impresa.

Il percorso seguito dal BIC Sardegna, quindi, si è articolato in più fasi: l'elaborazione del modello di assistenza alle PMI, la determinazione degli standard qualitativi che avrebbero dovuto caratterizzare le prestazioni di tutoraggio e la conseguente individuazione delle modalità di selezione e di qualificazione dei Tutor d'Impresa. Queste ultime si sono poi sostanziate nella creazione di un sistema di certificazione professionale del Tutor d'Impresa, quale garanzia di standard qualitativi minimi nell'erogazione del tutoraggio.

Tale Sistema, inoltre, avrebbe potuto rappresentare il più opportuno strumento di soluzione del "problema" del riconoscimento formale del ruolo professionale del Tutor. Tale riconoscimento, infatti, si è reso necessario in considerazione del fatto che, quella del Tutor, è una figura non inquadrabile nelle più tradizionali figure del dottore commercialista o del consulente di direzione; inoltre, si tenga presente che, nel corso degli anni, lo stimolo

allo sviluppo imprenditoriale, rappresentato dai passati programmi per l'imprenditoria giovanile, non ha contestualmente stimolato anche lo sviluppo di un percorso di qualificazione e riconoscimento del ruolo del Tutor d'Impresa. Pertanto, al fine di dare una risposta concreta a tale esigenza, si è ritenuto essenziale creare un composito ed apposito sistema di qualificazione e promozione a livello locale.

### **Il Sistema di Certificazione Professionale del Tutor d'Impresa**

Il Sistema di Certificazione Professionale realizzato dal BIC Sardegna ha avuto spiccati contenuti innovativi, sia in termini di obiettivi da perseguire che di metodologie da applicare. Infatti, tale iniziativa è stata tesa a ridurre l'incertezza e le distorsioni di un mercato della consulenza aziendale che, anche per via delle ingenti risorse pubbliche disponibili, risultava esposto al rischio di un'offerta poco qualificata. Del resto, l'iniziativa si è inserita in un sistema economico, anche nazionale, nel quale risultavano ancora poco diffuse forme di qualificazione delle professioni, di tipo volontario, capaci di distaccarsi dagli schemi più tradizionali tracciati dalla legislazione italiana in tema di istituzione e regolamentazione degli ordini professionali. Per altro verso, la Certificazione professionale ha mirato ad offrire al profes-

sionista l'opportunità di qualificarsi e, in questo modo, di differenziarsi sul mercato dell'offerta del terziario avanzato.

Alla luce di quanto sopra detto, nel 1999, il BIC Sardegna ha promosso la nascita di un partenariato con l'Università di Cagliari, Facoltà di Economia ed il Formez e ha dato avvio alla progettazione del Sistema di Certificazione Professionale del Tutor d'Impresa. A tale fase ne ha fatto seguito un'altra, di carattere attuativo, che è culminata nell'organizzazione di una prima sessione pilota della Certificazione (1999) e della prima sessione ordinaria (2000). Grazie alle sessioni pilota ed ordinaria sono stati certificati complessivamente 34 professionisti di cui 24 junior e 10 senior. A monte delle suddette sessioni, è stato seguito un preciso percorso per la definizione del profilo del Tutor e della relativa "base minima di competenze" intesa, quest'ultima, come una sorta di manuale del "saper fare" proprio del profilo professionale del Tutor. Il profilo, poi, a seconda del livello e della combinazione delle conoscenze e delle competenze maturate dal professionista, è stato distinto in junior e senior. La discriminante è stata rappresentata soprattutto dall'esperienza professionale acquisita; infatti, alla Certificazione "senior", per esempio, potevano accedere soltanto soggetti in grado di dimostrare competenze adeguate in relazione a progetti d'impresa implicanti problematiche evolute.

L'ottenimento della Certificazione, in altri termini, ha presupposto la valutazione del possesso di requisiti teorico-attitudinali, inerenti le aree tematiche indicate nella "base minima di competenze" di cui sopra, da verificarsi sia sotto l'aspetto curricolare che in sede di esame.

La valutazione dei candidati alla Certificazione, inoltre, ha richiesto l'esistenza di un'apposita struttura organizzativa che, per la sessione pilota del '99, ha contemplato: un Comitato Scientifico e da una Commissione di Certificazione; il primo, composto dai rappresentanti degli organismi promotori del Sistema ed avente il compito di elaborare ed aggiornare i contenuti del corpo comune di conoscenze della figura da certificare, di rilasciare la Certificazione; la seconda, formata da esperti del settore (consulenti d'impresa, docenti universitari e rappresentanti degli Ordini professionali), con il compito di verificare l'idoneità dei requisiti di accesso dei candidati al Sistema, di valutare i titoli e, infine, di gestire le prove di esame.

L'esperienza pilota si è rivelata estremamente importante perché, oltre a consentire la certificazione di nove professionisti (4 junior e 5 senior), ha permesso di testare il Sistema e di avviare, immediatamente dopo, un puntuale percorso di miglioramento dello stesso per soddisfare in maniera più efficace le aspettative degli utenti della Certificazione professionale, sia diretti (professionisti), che indiretti (imprese).

Tale miglioramento ha investito il rafforzamento dei connotati di imparzialità, di oggettività del Sistema e la sua struttura organizzativa. Per il conseguimento dello scopo delineato, il Sistema è stato adeguato ai criteri per il funzionamento degli organismi di certificazione del personale, previsti dalla norma UNI CEI EN 45013:1990, ed è stato dotato di una struttura organizzativa e procedurale ad hoc, esplicitata nell'apposito Manuale di Qualità. Sotto il profilo organizzativo, la struttura originaria è stata sviluppata tramite l'istituzione di: un Comitato di Coordinamento, composto dai soggetti promotori ed avente la funzione di sovrintendere all'intero Sistema; un Comitato di Certificazione, composto da esponenti del mondo della consulenza e dell'impresa, con il compito principale di rilasciare e rinnovare le certificazioni; due Commissioni di Valutazione, composte da soggetti provenienti dal mondo delle professioni, della ricerca e formazione, con la finalità di gestire la valutazione dei candidati junior e senior. In ultimo, ma non per importanza, il Sistema di Certificazione è stato arricchito da un percorso seminariale a favore degli aspiranti Tutor. Le giornate di approfondimento previste hanno mirato al trasferimento di una precisa impostazione concettuale e metodologica sulle tematiche della strategia d'impresa, sul business planning e sull'assistenza alla creazione e sviluppo d'impresa; l'approccio scelto è stato teorico e pratico, in modalità

integrata, ed ha riscosso i consensi dei numerosi professionisti partecipanti.

Al termine del triennio 1999-2001, si è resa opportuna una riflessione sull'esperienza maturata e, in particolare, una valutazione delle ricadute ad essa connesse. Al riguardo, si segnala, primariamente, la crescente visibilità acquisita dal Tutor in ambito regionale e, secondariamente, il potenziamento del bacino di portatori di competenze a favore del sistema delle PMI locali e, infine, la diffusione di standard minimi di professionalità, anche grazie ad un'accresciuta integrazione tra i sistemi della formazione (Università), delle professioni (Ordini professionali) e del lavoro (Associazioni imprenditoriali), nell'ottica della formazione permanente.

A tutto ciò si aggiunga che il Sistema di Certificazione ha espresso anche un forte connotato di "trasferibilità geografica", non solo perché capace di soddisfare la domanda di riconoscimento e qualificazione del Tutor esistente in contesti differenti da quello sardo ma, soprattutto, in quanto Sistema "testato" e, pertanto, dotato della metodologia e degli strumenti necessari per la sua implementazione in ambiti regionali differenti. In altri termini, il Sistema sviluppato in Sardegna si è rivelato "trasferibile" nei confronti di quanti, prevalentemente BIC, sono impegnati nella promozione d'impresa e nel rafforzamento produttivo dei territori di riferimento, in particolare, di quelli ancora caratterizzati da un tessuto imprendi-

toriale asfittico e da una classe imprenditoriale contraddistinta da modeste competenze gestionali e di mercato.

Grazie a tali peculiarità, il Sistema di Certificazione ha valicato i confini isolani, mediante il Progetto “Rete di Certificazione Professionale del Tutor d’Impresa”. Si tratta di un progetto ammesso a finanziamento a valere sul Fondo Sociale Europeo, nell’ambito di Programma Operativo Nazionale - Assistenza Tecnica e Azioni di Sistema.

### **La Rete di Certificazione Professionale del Tutor d’Impresa**

Per la realizzazione della “Rete” è stato istituito uno specifico partenariato tra l’Università degli Studi di Cagliari – Facoltà di Economia, il BIC Lazio e l’Ass.For.Seo., con lo scopo di realizzare un vero e proprio Sistema Qualità Territoriale del Tutor d’Impresa nelle Regioni Obiettivo 1.

A tal fine, la “Rete” ha individuato, quali soggetti destinatari del trasferimento della “Buona Pratica”, alcuni dei BIC operanti nelle Regioni Obiettivo 1; nello specifico: IDIS – Città della Scienza, BIC Salerno, Sviluppo Italia Calabria (Cosenza), C.E.I.I. Calabria (Catanzaro) e INNOVABIC Messina. Si tratta di soggetti fortemente impegnati nello stimolo del tessuto imprenditoriale locale, per la cui azione può essere di grande supporto l’impiego di professionalità certificate.

Da quanto in precedenza evidenziato, si evince che l’ambito di riferimento del Progetto “Rete” risiede nella forte priorità attribuita dal Quadro Comunitario di Sostegno (QCS) agli interventi a favore delle piccole e medie imprese (PMI), infatti, il policy field D del QCS prevede, tra i suoi obiettivi, il sostegno e la promozione di vocazioni imprenditoriali che, per difficoltà di contesto, potrebbero essere prematuramente scoraggiate. L’azione a favore della creazione di impresa e della autoimprenditorialità è, quindi, ritenuta funzionale alla diffusione della fiducia nei meccanismi competitivi di mercato e nell’esercizio produttivo delle capacità individuali.

Il Progetto “Rete” è stato concepito per conseguire obiettivi ambiziosi, primo fra tutti, la promozione del Tutor in quanto componente professionale strategica nei processi di sviluppo locale.

In tale ottica, la “Rete” prevede un livello di attuazione sia locale che interregionale.

Sul piano locale, infatti, la “Rete” contempla l’attivazione di singoli Sistemi di Certificazione Professionale; tali Sistemi hanno l’obiettivo di coinvolgere i soggetti che, operando a livello locale, appartengono alla filiera del Tutor d’Impresa (Università, Enti di formazione, Associazioni imprenditoriali, Ordini professionali). Il percorso di attivazione del Sistema Locale di Certificazione implica, oltre al coinvolgimento dei professionisti della consulenza d’impresa interessati,

l'offerta di programmi di aggiornamento professionale rivolta agli aspiranti Tutor e, in ultimo, l'attivazione della sessione di certificazione.

I Sistemi Locali così creati (uno per ogni BIC destinatario del Progetto) trovano, sotto il profilo interregionale, il tessuto connettivo nella "Rete" intesa, quest'ultima, come network e strumento di interazione. Fermo restando che i compiti principali dei Sistemi Locali consistono nel dare visibilità e riconoscibilità alla figura del Tutor d'Impresa, documentandone le competenze acquisite, il loro funzionamento deve essere incentrato su criteri e principi oggettivi, quindi, su metodiche basate sulla norma internazionale EN 45013:1990 (Criteri Generali per gli Organismi di Certificazione del Personale); la "Rete", a sua volta, deve rispondere ai medesimi principi e metodiche organizzative e procedurali, in quanto "network" dei Sistemi Locali.

In tale ottica, sia i Sistemi Locali che la "Rete" prevedono una configurazione che consente di mantenere a livello centrale la rappresentanza e la promozione istituzionale dell'intero Sistema, le politiche di indirizzo e la valorizzazione del sapere prodotto e di delegare, a livello locale, la promozione e condivisione con tutti i soggetti interessati (Università, Associazioni di categoria, Ordini Professionali, ecc.), la valutazione dei profili professionali e la diffusione del know-how generato ma, ad entrambi i livelli, è rimandato l'importante compito di

generare concrete opportunità di sviluppo per tutti gli attori coinvolti.

In una visione prospettica, il Progetto "Rete" ben si presta ad essere esteso a contesti più ampi di quelli attuali, si pensi, a titolo esemplificativo, alle reti nazionale ed europea dei BIC, nell'ambito delle quali potrebbero trovare spazio delle specifiche partnership per la condivisione e lo sviluppo dell'attuale esperienza in tema di Certificazione Professionale