

Unioncamere – Osservatorio Nazionale Distretti Italiani – II Rapporto

9 Febbraio 2011, Piazza Sallustio 21 Roma¹

Riflessioni in tema di “invecchiamento” a margine del convegno

di Roberta Fefè

Isfol – Struttura Lavoro e Professioni

Il 9 febbraio u.s. presso Unioncamere, si è tenuto a Roma il convegno di presentazione del II Rapporto sui distretti italiani, realizzato dall'Osservatorio Nazionale sui distretti, costituito da Unioncamere in partnership con Intesa San Paolo, Federazione Nazionale dei distretti italiani, Censis, Confartigianato, Confindustria, Fondazione Edison e Symbola, un insieme di attori che intervengono nel sistema delle relazioni industriali, con lo scopo di individuare nuovi trend che siano motore per lo sviluppo del sistema economico italiano.

Il presente documento intende proporre una sintesi dei principali temi discussi nel corso del convegno, nell'ottica di individuare alcuni punti di aggancio alle tematiche della gestione delle risorse umane mature per come il gruppo di lavoro sul prolungamento della vita attiva dell'Isfol le sta trattando. L'interesse per gli argomenti trattati dal convegno, nasce dall'assunto che un discorso sul tema dell'invecchiamento delle forze lavoro e sulla promozione di politiche per il prolungamento della vita attiva, possa essere avviato in modo proficuo se contestualizzato al momento storico ed alle caratteristiche del mercato del lavoro e delle relazioni industriali che connotano attualmente il mercato del lavoro italiano e nello specifico il sistema delle piccole e medie imprese.

La partecipazione al convegno ha offerto diversi spunti di riflessione in merito, che di seguito cercherò di sintetizzare.

La presentazione del II Rapporto sui distretti, è stata proposta quale momento di riflessione sull'identità e le caratteristiche del modello di sviluppo dei distretti industriali, in relazione alla grave crisi economica che, negli ultimi due anni, ha investito l'economia italiana ed in particolare le imprese di distretto.

Obiettivo specifico del convegno, dunque, era quello di individuare nuovi trend nel modello di sviluppo dei distretti, per favorire lo sviluppo di politiche ad hoc per sostenere la crescita economica dei territori a seguito della crisi.

Il Rapporto in questo senso è stato incentrato su tre dimensioni di fondo:

- a. La performance dei distretti nella fase di ripresa dalla crisi
- b. l'analisi delle strategie dei distretti per fronteggiare la crisi e dei fattori di riuscita del modello produttivo dei distretti
- c. I fattori che fondano il modello evolutivo dei distretti e le domande di sviluppo emerse rispetto alla governance territoriale delle politiche di sviluppo economico e sociale

Nei prossimi paragrafi si tenterà di sintetizzare le principali dimensioni di lettura emerse.

1. La reazione alla crisi: sintesi dei fenomeni più rilevanti emersi dal II Rapporto

L'analisi condotta dall'Osservatorio dei Distretti Italiani si è focalizzata su 101 distretti.

Il campione comprende quelli aderenti alla Federazione dei Distretti Italiani e quelli considerati nell'indagine annuale sulle imprese industriali italiane realizzata da Unioncamere e Mediobanca, così distribuiti dal punto di vista territoriale: Nord Est 36,6%, Nord Ovest 18,8%, Centro 22,8%, Sud e Isole 21,8%.

¹ <http://www.unioncamere.gov.it/P42A557C621S148/Secondo-Rapporto-Osservatorio-Nazionale-Distretti-Italiani---Roma--9-febbraio-2011.htm>

Dal punto di vista dei settori di specializzazione, si tratta per lo più di imprese che operano sul versante manifatturiero, ed in particolare nel settore Abbigliamento/Moda, Arredo/casa, Automazione e meccanica, Alimentare (vd pag.26 per la distribuzione).

Secondo i dati del rapporto 2009, la crisi ha colpito le imprese operanti nei distretti forse in modo più massiccio che quelle non distrettuali, su tutti e tre i versanti che caratterizzano la capacità di mercato, ovvero export, fatturato ed occupazione. Nel 2009, le imprese distrettuali rispetto alle altre sembrano aver fatto un uso maggiore della cassa integrazione e delle procedure di apertura di crisi aziendale.

Tuttavia, nel 2010, la ripresa dei distretti è stata maggiore rispetto alle imprese non distrettuali e proprio i distretti che hanno ottenuto le migliori performance sono stati quelli che hanno registrato i cali più sensibili nel 2009: i tassi di crescita dei distretti sono superiori a quelli delle imprese non distrettuali.

Il modello distrettuale nell'insieme sembra tenere a confronto con le imprese non distrettuali, ma la ripresa resta tuttavia contraddittoria. Considerando le attese di sviluppo su fatturato, export ed occupazione per il 2011, mentre si ha una certa fiducia nelle possibilità di incrementare i primi due elementi, tale fiducia non si accompagna da una previsione di sviluppo rispetto alla capacità di promuovere l'occupazione: nel 2010 solo il 12% delle imprese dichiara di aver aumentato il numero degli occupati, mentre il 28% ha registrato una sensibile diminuzione e le previsioni per il 2011 segnalano in questo senso una situazione di stasi.

Per il 2011	Attesa diminuzione	Atteso Mantenimento/Nessuna variazione	Atteso incremento
Previsioni Export	4,9%	64,5%	30,6%
Previsioni Fatturato	7%	69%	24%
Previsione Occupazione	13,4%	80%	5,8%

Sul versante delle previsioni per il 2011, i fattori che segnano le criticità principali per la ripresa dalla recessione sono di 4 tipi:

1. Generazione e disponibilità di mezzi liquidi, dovuto principalmente ad un ritardo degli incassi.
2. Rapporto meno fluido con il sistema bancario.
3. Ricambio generazionale e reperimento di personale qualificato.
4. Questioni legate all'efficienza organizzativa e logistica (ritardi nella consegna dei prodotti al cliente finale, ritardi da parte dei fornitori, difficoltà nella messa a punto di efficaci strategie commerciali, difficoltà nella più intensa penetrazione dei mercati) competenza ad individuare nuovi modelli organizzativi che tengano a mercato e risorse incerte e variabili).

Le 4 tipologie di criticità sono riconducibili a loro volta a due assi fondamentali: il rapporto con il sistema bancario e con il denaro; la gestione del capitale umano, inteso quest'ultimo come competenza ad individuare e gestire nuove competenze che siano tali da valorizzare il patrimonio di know how su cui si basa la produzione distrettuale, ed al contempo utili ad individuare e sostenere nuove linee di sviluppo per le imprese nella fase di ripresa e di rilancio in rapporto alla crisi economica.

Per quanto riguarda il primo asse (**rapporto con il sistema bancario**), la crisi finanziaria, ha alterato il sistema di rapporto fra imprese e banche alterando in termini simbolici, il rapporto fra denaro, lavoro e produzione e diffondendo sul piano sociale tendenze al consumo non rapportate alla specifica capacità produttiva degli investitori, creando uno scollamento fra risorse ed esigenze. Ciò sembra aver favorito la tendenza ad un individualismo aggressivo e competitivo che ha inciso

sui sistemi di relazione sociale, sui consumi e sul rapporto banche imprese, con una serie di conseguenze nefaste fra cui la progressiva dilatazione di tempi di riscossione dei crediti commerciali, sulla disponibilità da parte delle banche a concedere credito (criteri più prudenziali) e la relativa riduzione della disponibilità di liquidi da reinvestire.

Sul versante del rapporto con il sistema bancario, nel corso del convegno è stata segnalata fra le priorità di intervento quella di mettere a punto *un patto banca/impresa*, che ripristini le funzioni di controllo e valutazione del rischio, ed al contempo restituisca al sistema bancario la funzione di polmone finanziario in grado di garantire l'immissione di liquidità nel circuito economico.

Sul versante del 'capitale umano', l'aspetto che più colpisce è stato analizzato nel rapporto dal Censis/Unioncamere: nonostante la perdita di personale sia percepito come problema per i distretti, e nonostante il ricambio generazionale venga percepito come criticità per lo sviluppo del sistema produttivo, sembra sia diffusa fra i distretti una scarsa propensione ad incrementare i livelli occupazionali.

Ciò in ragione di alcuni fattori che vanno (e sono stati) esplorati. Esiste una richiesta di manodopera qualificata che sembra non trovare riscontro nel mercato del lavoro, in rapporto alla quale le imprese hanno sviluppato una domanda di formazione e riqualificazione delle forze lavoro, nel contempo, essendo mutato il contesto stesso dei distretti, la sola assunzione di nuove forze di lavoro non sembra essere riconosciuto come fattore strategico per lo sviluppo.

Tale dinamica sembra essere meglio comprensibile alla luce di alcune tendenze che hanno caratterizzato le strategie con cui le imprese distrettuali hanno gestito la crisi.

2. Le strategie dei distretti per fronteggiare la crisi e agganciare la ripresa

Quali sono stati i fattori di riuscita e successo dei distretti?

Le imprese che hanno meglio reagito alla crisi, quelle che hanno ottenuto i risultati migliori sono quelle che hanno investito su due dimensioni:

1. Innovazione di processo e di prodotto verso l'orientamento al cliente (scelta dei fornitori e materie prime sempre più qualificati; ampliamento della gamma di prodotti attraverso processi di differenziazione che partono da input provenienti dal mercato)
2. La capacità di individuare strategie più efficaci per vendere i prodotti, soprattutto all'estero, ovvero il posizionamento verso nicchie di mercato molto specializzate, anche collocate all'estero.

Entrando nel merito delle due dimensioni, il rapporto tratta l'orientamento al cliente come la tendenza da parte delle imprese distrettuali ad investire non tanto e non solo sul miglioramento intrinseco del prodotto offerto (qualità tecnica), ma anche ad individuare sistemi organizzativi e di produzione attenti al mercato in cui il prodotto viene collocato.

L'orientamento al cliente, come attenzione al valore d'uso per il cliente, del prodotto offerto, porta le imprese ad investire non solo nel miglioramento della qualità del prodotto finito, ma anche ad ampliare la gamma di prodotti attraverso processi di differenziazione degli stessi che partano da input provenienti dal mercato.

Quale è il cliente prefigurato? Solo l'8% dei distretti, secondo il Censis, è orientata verso mercati di massa e prodotti di largo consumo, il 92% ha invece innovato i prodotti orientandosi verso nicchie di mercato molto specializzate, in cui il prodotto di distretto è immediatamente riconoscibile e distinto da altre produzioni.

Le imprese di distretto prefigurano dunque un cliente interessato a prodotti di qualità, così connotati in funzione della capacità dell'impresa medesima, di cogliere la domanda del mercato ed accompagnare la fruizione del prodotto stesso che in questo senso si connota come

prodotto/servizio destinato ad un fruitore da esplorare piuttosto che un prodotto di consumo destinato ad un 'consumatore' noto².

L'investimento sull'orientamento al cliente ha dunque portato le imprese distrettuali ad investire su processi di certificazione e marchi di qualità, e nel recupero di funzioni di distribuzione e logistica anche precedentemente delocalizzate.

L'attenzione al cliente ed alla qualità multilivello, si riversa d'altro canto anche nel sistema di relazioni che organizza la filiera produttiva: le imprese distrettuali si stanno orientando verso l'esplorazione di mercati esteri tradizionalmente poco esplorati (Sudamerica, Mediterraneo, Cina) non tanto nella direzione della delocalizzazione mirata a ridurre i costi di produzione, quanto per esplorarli come interlocutori sul versante della distribuzione e delle vendite, per creare reti di assistenza ai clienti o nuove sedi commerciali che consentano di 'colloquiare' con i clienti.

Sul versante dei rapporti interni ai distretti, si assiste invece ad un duplice fenomeno: da un lato si verifica una progressiva polarizzazione delle imprese distrettuali intorno a imprese leader di medie dimensioni, con una minor tenuta di imprese di piccole e piccolissime dimensioni; dall'altro si riafferma la collaborazione fra imprese, sia nella selezione dei fornitori di materie prime, sia nella progettazione/distribuzione dei prodotti, ovvero nelle fasi immediatamente precedenti e successive alla produzione tecnica in senso stretto.

Per quanto attiene all'effetto di polarizzazione, le imprese che assumono una funzione di 'leader', sembrano caratterizzate da una competenza ad innovare i processi produttivi con un progetto di sviluppo che clusterizza altre imprese nella direzione dell'individuazione di strategie efficaci di orientamento al cliente ed esplorazione di nuovi mercati.

Tradizionalmente, lo sviluppo della produttività e della costanza qualitativa dei prodotti sono sempre stati connessi con il largo ricorso alla tecnologia, secondo quanto rilevato dal Rapporto, sembrerebbe invece che in certe sezioni del manifatturiero che caratterizzano i distretti analizzati, la produttività e l'innovatività non crescano solo con l'investimento ed il progresso tecnico, ma anche in virtù dell'andamento di alcune variabili socioculturali (Becattini, 2009) che nello specifico attengono al modo con cui gli imprenditori organizzano senso intorno al proprio modo di fare impresa e al contesto in cui si riferiscono.

In questo senso tengono le imprese caratterizzate da quella che nel Rapporto è individuata come **forte 'cultura di impresa'**, considerando per la stessa, quell'insieme di dimensioni socioculturali che connotano per dirla con modelli psicologici la rappresentazione simbolica del 'fare impresa', come capacità di integrazione fra sviluppo tecnologico dei processi produttivi, e competenza ad implicare gli attori del processo produttivo in un processo dialogico di scambio con il cliente che consente di esplorare il contesto e la domanda del mercato, individuando nelle comunità locali risorse per conoscere ed interloquire con nuovi contesti senza farsene travolgere.

3. Domande di governance e nuovo modello organizzativo dei distretti.

I distretti, sottolinea il Rapporto, si sono riposizionati nei principali mercati di riferimento ridefinendo le proprie strategie organizzative secondo un modello definito a tripla A, adattativi, affidabile, alternativo: le imprese distrettuali captano i possibili mutamenti della domanda e degli orientamenti del mercato, e propongono innovazioni di prodotto o di processo operando attraverso reti sempre più leggere di cooperazione a livello locale.

² Interessante ricordare che si tratta per lo più di aziende del settore manifatturiero, produttore di beni più che di servizi, entro il quale l'innovazione era generalmente caratterizzata come attenzione al miglioramento della qualità tecnica del prodotto finito, ovvero alla qualità in una accezione più attenta alla conformità di specifiche di realizzazione del prodotto che a quella connessa alle esigenze del cliente che ne fruisce che in qualche modo veniva dato per 'scontato'. Sembrerebbe che le imprese si stiano orientando ad una concezione di qualità come adeguatezza all'uso, che integra la competenza tecnica con la competenza ad esplorare, conoscere e comprendere le esigenze del cliente/mercato e di fornire un prodotto che le soddisfi.

I legami fra le imprese distrettuali, sembrano in questo senso più 'deboli' rispetto al passato, tuttavia, la dimensione 'territoriale' e locale, resta una radice fondamentale per lo sviluppo organizzativo dei sistemi del lavoro.

A fronte dei nuovi scenari, cambia il rapporto con il territorio, come dimensione caratteristica delle imprese distrettuali: non più considerato sul piano simbolico come appartenenza locale difensiva dalla complessità introdotta dalla globalizzazione, viene piuttosto ricercato e speso come risorsa funzionale e metodologica per implementare la qualità del servizio offerto.

Alcune imprese che avevano delocalizzato alcuni processi produttivi, tornano a reinvestire in imprese locali come 'alleate' nella progettazione di prodotti e di servizi.

La ricerca di eccellenze (nella selezione dei fornitori, delle materie prime così come degli intermediari della produzione) e della cooperazione fra imprese della filiera divengono fattori strategici per garantire nel medio-lungo periodo la flessibilità produttiva e la conservazione nel territorio della qualità della produzione.

Si assiste in questo senso alla attivazione di reti di produzione fra imprese, si attivano collaborazioni con centri universitari e di ricerca, nonché consorzi per l'acquisto di materie prime o per individuare strategie di export efficaci e competenti a rendere servizi di qualità all'utente finale (sia interno che esterno).

Il riferimento strategico per il modello di sviluppo dei distretti sembra essere dunque connesso alla competenza delle imprese a dialogare con i propri stakeholders sia interni che esterni, con la finalità di creare un contesto improntato alla fiducia ed alla soddisfazione delle reciproche esigenze.

La competitività delle imprese, in questo senso, si fonda sulla capacità dell'impresa di attivare e gestire relazioni di scambio piuttosto che improntate dal possesso individualistico di risorse limitate³.

La dimensione territoriale del distretto, in questo senso, assume rilevanza funzionale, entro un equilibrio fra dimensione globale e dimensione locale (Becattini G.2009, Brusco S.2008), o ancora, in termini psicologici, fra appartenenza intesa come riferimento esclusivo a dimensioni 'note' e competenza ad individuare regole del gioco per trattare con l' 'estraneo'⁴.

Secondo il rapporto, le imprese distrettuali hanno gestito la complessità del contesto economico attuale, individuando sistemi produttivi a legami deboli e sempre più fluidi che consentono una maggiore capacità di gestione della variabilità delle condizioni economiche.

Al contempo, la chiave di sviluppo dei distretti è stata proprio la possibilità di individuare un equilibrio fra capacità di adattamento alla variabilità dei contesti e mantenimento/recupero di una coesione interna, di un senso di appartenenza e di una dimensione solidale che, seppure messe a

³ Secondo recenti studi di matrice psicosociale, le relazioni, di qualsiasi natura, possono essere improntate su due grandi categorie emozionali: il possesso e lo scambio (Carli R., Paniccia R.M., 2003, *Analisi della domanda, teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica*, Il Mulino, Bologna). Un'organizzazione che ha relazioni fondate sul possesso/consumo di risorse date, vede nell'altro un nemico che può limitare, togliere risorse, oppure può togliere risorse per impossessarsene e farne un uso esclusivo. Entro tale logica, le relazioni fra imprese sul mercato sono improntate da un individualismo spinto che porta ad attivare strategie di accaparramento (*mors tua vita mea*) che considera le risorse come limitate e date come se si stesse in uno spazio vuoto, immutabile, non interessante. Attraverso tale orientamento, si genera un'economia tendente al consumo ed allo sfruttamento delle risorse, che genera conflitti forti e difficilmente risolvibili. Il modello di sviluppo dei distretti, sembrerebbe invece orientato dalla valorizzazione di relazioni fondate sullo scambio che riconoscono negli interlocutori un 'estraneo' amico da conoscere. Entro la cultura dello scambio (*vita tua, vita mea*), le risorse vengono legate proprio alla qualità ed all'uso delle relazioni con l'altro e in questo senso possono essere riprodotte e costruite, generando coesione sociale.

Un esempio che rende particolarmente evidente la riuscita del modello di sviluppo orientato allo scambio, è lo sviluppo della green economy. Nel rapporto viene dedicato un capitolo intero ad alcuni esempi virtuosi di come la gestione delle problematiche ambientali entro logiche di integrazione impresa/produzione/territorio, sia divenuta una chiave di sviluppo della competitività delle imprese: l'attenzione all'ambiente come gestione di un patrimonio comune si è tradotta in un fattore fondamentale di crescita economica.

⁴ Cfr. R. Carli (2001) in Di Maria F., a cura di, *Psicologia della convivenza*, 2001.

dura prova dalla recessione, costituiscono la base sicura da cui le imprese partono (e su cui investono) per promuovere l'esplorazione del mercato stesso.

La capacità di tenuta delle imprese, in questo senso, sembra essere fortemente connessa alla competenza a gestire il capitale umano (sapere produttivo, non necessariamente codificato e non separabile dall'agente umano che lo possiede) e sociale (insieme delle regole del gioco degli scambi locali, affidato più alle consuetudini che alle leggi formali)⁵, generato nel rapporto fra imprese e territorio⁶.

In questa direzione, per far fronte al rischio di un nuovo individualismo (da solo faccio meglio) possibile in un contesto di 'legami deboli', da parte delle imprese distrettuali sorge una domanda di *governance* rispetto alle istituzioni territoriali (in primis camere di commercio e associazioni di categoria), alle quali si richiede di sostenere i distretti attivando strumenti rispondenti allo scenario attuale.

Rispetto ai fattori di criticità precedentemente individuati, gli strumenti della *governance* su cui insiste la domanda delle imprese distrettuali sono individuati nel rapporto in ordine a tre fattispecie:

- strumenti di riqualificazione e formazione delle competenze professionali, funzionali a conservare e consolidare il patrimonio di know how produttivo a rischio (sia per l'uscita di addetti che le detengono, sia per lo scarso interesse per le nuove generazioni ad acquisirle)⁷, ma anche ad individuare nuove competenze organizzative funzionali ad implementare le nuove strategie di sviluppo
- rafforzamento della cultura di impresa (innalzamento della qualità della classe imprenditoriale, apertura al nuovo, capacità di visione prospettica, valorizzazione delle risorse umane disponibili)
- rafforzamento delle funzioni di rappresentanza delle strutture intermedie (camere di commercio, associazioni di categoria, enti locali) che operano nel sistema distrettuale, al fine di promuovere una progettualità di distretto che richiama ad interventi di sviluppo locale.

4. Considerazioni rispetto al tema del prolungamento della vita attiva.

Concludo la relazione con alcune considerazioni rispetto al proposito di trattare l'atteggiamento delle imprese, distrettuali e non, rispetto al tema dell'invecchiamento della forza lavoro ed al prolungamento della vita attiva.

La questione invecchiamento, posta in evidenza dagli studi demografici, è all'attenzione delle politiche di sviluppo dei sistemi del lavoro in rapporto ai mutamenti che connotano i paradigmi del mercato del lavoro ed in particolare la relazione fra lavoratore e impresa, mi riferisco, in particolare al processo di 'sostituzione di lavoratori' (*young in old out*) ed il pensionamento anticipato come metodo per accompagnare il ricambio generazionale e trattare eventi critici che si verificano nel mercato del lavoro e nel fare impresa.

Il tema del ricambio generazionale, e quello del reperimento/valorizzazione di competenze è al momento all'attenzione delle imprese distrettuali; al di fuori della logica del senso comune, la

⁵ Le definizioni di capitale sociale e umano sono tratti da Becattini G., 2009, *Ritorno al territorio*, Il Mulino, Bologna, p.88.

⁶ Interessante che un capitolo intero del rapporto sia dedicato all'Indice della Qualità della Vita dei Distretti, un indicatore delle condizioni di contesto delle imprese dei distretti italiani, introdotto da Confartigianato. L'Indice misura la capacità di ciascun territorio distrettuale di mettere a disposizione le migliori condizioni per fare impresa sulla base di 41 indicatori divisi in 11 ambiti che si riferiscono all'habitat economico e sociale in cui opera l'impresa. Gli ambiti sono: densità imprenditoriale, credito, mercato del lavoro, pressione fiscale, concorrenza sleale del sommerso, tempi della giustizia civile, legalità e conflittualità, utilities e servizi pubblici locali, capitale sociale del territorio e infrastrutture.

⁷ Alcune soluzioni in questo senso sono state trattate nel corso del convegno: Confindustria ad esempio propone scuole di formazione manageriale gestite in collaborazione con le imprese di distretto.

questione invecchiamento è una problematica che sembra non poter essere trattata in modo disancorato ai processi organizzativi che la generano.

Se vogliamo, sembra piuttosto il prodotto di un modo fortemente contestualizzato di dare senso ai rapporti fra lavoratori e imprese, dei modelli culturali con i quali viene dotato di senso il contesto condiviso, in funzione di obiettivi di sviluppo delle imprese.

Il tema dell'invecchiamento e del prolungamento della vita attiva, potrebbe essere dunque esplorato nell'ottica di conoscere l'atteggiamento nei confronti dell'invecchiamento nei termini delle premesse di senso con cui le imprese organizzano comportamenti, teorie, decisioni, scelte e preferenze rispetto al loro posizionamento sul mercato.

Si tratterebbe in questo senso, di istituire un processo di conoscenza ed analisi su come si è costruita e 'significata' l'evenienza dell'invecchiamento esplorando le premesse che l'hanno fondata.

A prima vista la questione dell'invecchiamento sembra porsi come evento critico che pone in evidenza i limiti di un modo di prefigurare la gestione delle risorse di impresa a contesto invariante, come se le risorse fossero date (i giovani, gli anziani, piuttosto che quelli che sanno, quelli che non sanno), entro il paradigma organizzativo della razionalità strumentale nella gestione delle risorse tipico del modello di produzione fordista.

In questo modello la decisione consiste nell'adottare mezzi che permettano di raggiungere fini dati nel miglior modo possibile, risolvendosi in un processo di massimizzazione: si tratta di una razionalità orientata allo scopo, sostanziale. La gestione delle risorse umane, i processi connessi ad essa, verrebbero in altri termini orientate ad un criterio di massimizzazione dei benefici rispetto ai costi dati vincoli monetari e di tempo. Tale orientamento, sembrerebbe essere posto in crisi dal rischio connesso alla perdita di competenze nel caso di pensionamento anticipato dei lavoratori, e nel caso di mancato reperimento delle stesse nella forza lavoro in entrata.

Secondo la teoria delle rappresentazioni sociali e più recenti approcci sociocostruttivisti ai fenomeni sociali, i processi cognitivi che guidano le scelte degli individui e l'elaborazione delle informazioni sarebbero ancorati alle *rappresentazioni sociali* (Moscovici, 1973), ossia a teorie implicite, storicamente e culturalmente determinate, varianti al variare dei gruppi e dei sottogruppi che formano una determinata società.

Le rappresentazioni sociali non sono contenute nella testa degli individui, così come non sono immanenti alla collettività: rappresenterebbero piuttosto il precipitato della produzione simbolica di una comunità storicamente determinata in rapporto agli elementi che caratterizzano il contesto stesso (l'impresa, gli obiettivi che persegue, il territorio, i clienti, i prodotti...).

Le rappresentazioni sociali, così, vengono ad essere intese quali *strutture mentali* attraverso le quali viene creata la realtà sociale. Secondo tali approcci la concezione stessa dell'invecchiamento non preesiste allo scambio sociale e comunicativo tra attori che partecipano ad un contesto, è piuttosto costruita e continuamente ridefinita attraverso le dinamiche di negoziazione intersoggettiva in relazione agli eventi cui individui ed organizzazioni vanno incontro.

In questo senso, esplorare l'atteggiamento delle imprese nei confronti dell'invecchiamento potrebbe significare *analizzare come si è costruita e significata* quel determinato evento/rappresentazione esplorando le premesse che l'hanno fondata entro la rappresentazione che le imprese hanno del proprio contesto di riferimento.

In questa direzione, alcune aree di conoscenza utili per lo sviluppo di successive indagini sul rapporto fra invecchiamento demografico e sviluppo di impresa potrebbero essere:

- l'immagine dell'invecchiamento
- l'immagine dell'impresa ed del contesto in cui opera l'impresa (come gli imprenditori 'vedono' l'impresa e il contesto in cui opera, come prefigurano il loro sviluppo e quello del distretto, quello del paese, quali attese hanno, come tale prefigurazione è in rapporto all'idea di invecchiamento, quali sono i servizi che riterrebbero utili)
- le strategie di gestione delle risorse umane (caratteristiche della forza lavoro, modello organizzativo, rapporti generazionali, soluzioni individuate per il ricambio generazionale, sistemi previdenziali, integrazione dei lavoratori maturi e non nei contesti lavorativi)

Bibliografia

Becattini G., (2009), *Ritorno al territorio*, Il Mulino, Bologna

Carli R., *Introduzione*, in Di Maria F., a cura di, (2001), *Psicologia della convivenza*, Franco Angeli, Milano.

Moscovici S., (1973), Foreword. In C. Herzlich, *Health and illness: a social psychological analysis*. London: Academic Press.

Carli R., Paniccia RM, (2003), *Analisi della domanda. Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica*, Il Mulino, Bologna.

Unioncamere – Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, (2001), *II Rapporto*, consultabile in: http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti_2rapporto_media.pdf