



1-2

studi e notizie ilres

la 142/90 tra speranza e realtà
il turismo ligure negli anni '80
cantieristica italiana e mercato unico europeo
la cultura imprenditoriale nell'imperiese

speciale "142"

istituto ligure di ricerche economiche e sociali
palazzo ducale - piazza matteotti, 5 - 16123 genova
tel. 010/280.751 - 2 - 3 - telefax 010/292043
indirizzo provvisorio: via petrarca, 2/12 - 16121 genova
pubblicazione trimestrale. Spedizione in abbonamento postale.
Gr. IV/70% - finto di stampare nel mese di luglio 1991

	L'AUTONOMIA PROGETTATA: LA L. 142 TRA SPERANZA E REALTÀ	Pag.	3
	Giorgio Giorgetti		
	L'EVOLUZIONE DELLA DOMANDA TURISTICA IN LIGURIA NEL CORSO DEGLI ANNI '80	»	7
	Gabriella Canepa		
	MERCATO UNICO EUROPEO: QUALI PROSPETTIVE PER LA CANTIERISTICA ITALIANA	»	31
	Paolo Lotti		
	LA CULTURA IMPRENDITORIALE NELL'IMPERIESE TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE	»	47
	Angelo Cacciola		
	SPECIALE L. 142		
	LA RIFONDAZIONE DELLE AUTONOMIE LOCALI. LO STATUTO E I REGOLAMENTI: UN PRIMO APPROCCIO ALLA MATERIA	»	61
	Pier Giorgio Pizzorni		
	LA QUESTIONE DELLA RIFORMA DELLE AUTONOMIE LOCALI: ALCUNE RIFLESSIONI SUL RUOLO DELL'ENTE PROVINCIA	»	65
	Lorenzo Rixi		
	ALCUNE SPECIFICAZIONI FINANZIARIE DEGLI STATUTI E DEI REGOLAMENTI	»	69
	Giuseppe Casale		
	NOTE SULL'ATTUAZIONE DELLA L. 142/90 IN MATERIA DI AREE METROPOLITANE	»	75
	Bruno Dente		
	NOTE SUI NUOVI CRITERI PER IL RIPARTO DELLE FUNZIONI	»	79
	Giuseppe Casale		
	LA CITTÀ METROPOLITANA	»	82
	Luciano Colla		
	LA PIANIFICAZIONE TERRITORIALE IN LIGURIA IN RELAZIONE AL NUOVO COORDINAMENTO DELLE AUTONOMIE LOCALI	»	89
	Paolo Stringa		
	ASPETTI FINANZIARI DELLA L. 142/90	»	93
	Giuseppe Casale		
	CONSIDERAZIONI SULLA FINANZA LOCALE DOPO LA RIFORMA DELLE AUTONOMIE LOCALI	»	105
	Pier Giorgio Pizzorni		
	LA RENDICONTAZIONE QUALE STRUMENTO DI MISURAZIONE DELL'EFFICIENZA ED EFFICACIA DELLA GESTIONE	»	109
	Domenico Gandolfo		
	CONTROLLO DI GESTIONE E LEGGE DI RIFORMA DEGLI ENTI LOCALI	»	113
	Riccardo Podestà		
	I PROBLEMI DELL'ORGANIZZAZIONE	»	123
	Roberto Cimoli		
Enti associati			
Regione Liguria - Province di La Spezia, Genova, Savona, Imperia - Comuni di La Spezia, Genova, Savona, Imperia - Casse di Risparmio della Spezia, Genova e Imperia, Savona - Azienda Mezzi Meccanici di La Spezia - Consorzio Autonomo del Porto di Genova - Ente Autonomo del Porto di Savona - Unione Regionale delle CCIAA			
Presidente			
Prof. Filippo Peschiera			
Consiglio di Amministrazione			
Domenico Bevilacqua, Maurizio Bussolo, Fabio Capocaccia, Giuliano Carlini, Carlo Cerva, Achille Cipolla, Francesco Giribaldi, Giuseppe Iovino, Pierino Littardi, Franco Maccione, Vittor Ugo Marconi, Sergio Micheli, Giorgio Miserendino, Gianfranco Moras, Giovanni Napolano, Claudio Pedrini, Stefano Savi, Maurizio Scajola.			
Revisori dei conti			
Franco Bartolini, Piercarlo Binasco, Angelo Costigliolo.			
Direttore			
Giorgio Giorgetti			
Capo Redattore			
Gabriella Canepa			
Segretaria di redazione			
Carolina Culotta			
Grafico			
Elio Casella			

La cultura imprenditoriale nell'imperiese tra tradizione e innovazione

Angelo Cacciola*

* L'autore è ricercatore presso l'École des Hautes Études Commerciales di Losanna

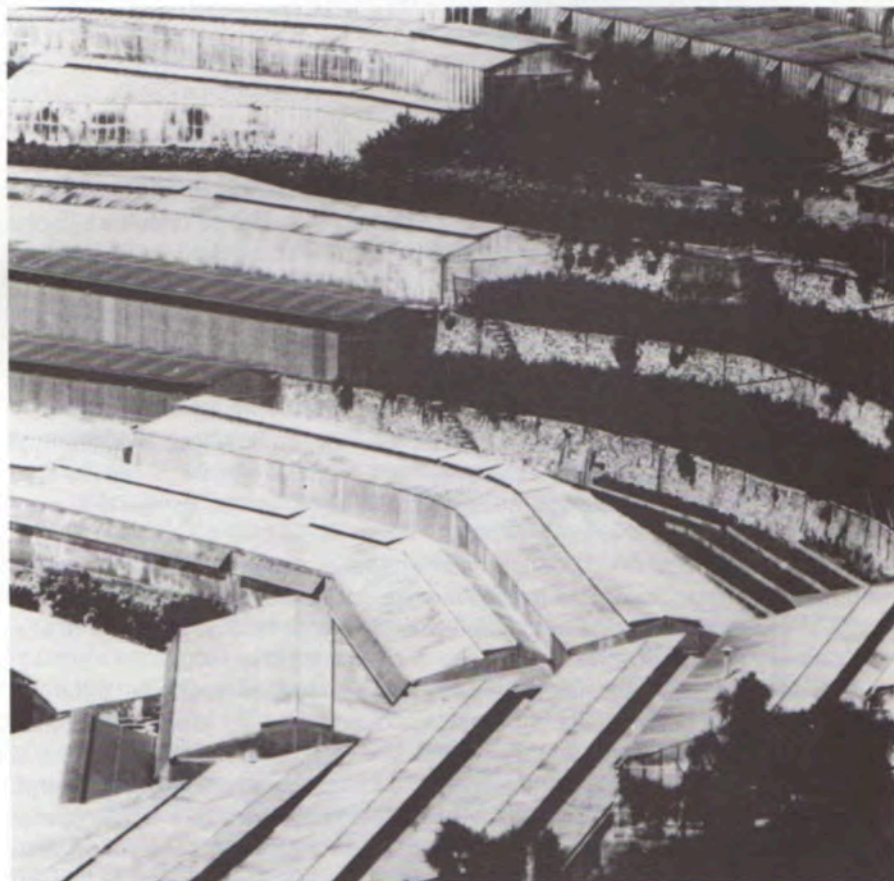
1. Introduzione

Negli ultimi tempi possiamo osservare un risveglio di attenzione riguardo alle finalità delle attività economiche ed alla loro compatibilità con un sistema di valori etici. Questa attitudine potrebbe preludere ad un appropriato tentativo di riprendere in mano lo strumento economico e di guidarlo in base alle reali esigenze dell'umanità.

Ripercorrendo le origini del pensiero economico, lo troviamo strettamente ed esplicitamente legato ad una filosofia della vita nel suo insieme e da essa inseparabile, ciò in quanto le attività economiche sono complementari alle altre attività umane.

La cultura può essere intesa operativamente come il quadro all'interno del quale si muovono le attività, i sentimenti e la creatività degli uomini in un determinato luogo e tempo. Essa viene prodotta e riprodotta di continuo nel sistema sociale e condivisa dai suoi membri. Le sue caratteristiche fondamentali sono l'accumulazione e la trasmissibilità; è grazie a quest'ultima che la cultura può essere appresa e trovare espressione nelle arti e nel comportamento degli individui.

La cultura è inerente alle modalità dell'organizzazione; dagli albori della sua storia, l'uomo si esprime in mezzo e, soprattutto, con i suoi simili. È nel cooperare con gli altri che l'essere umano esprime concretamente il proprio sapere, il proprio conoscere: dalla famiglia all'impresa moderna.



Dall'osservazione e dallo studio delle organizzazioni nella loro nascita ed evoluzione, possiamo individuare una parziale oggettivazione della cultura nella sua dinamica storica. Mentre in precedenza, la cultura, era costruita prevalentemente in modo collettivo e la sua trasmissione avveniva all'interno delle organizzazioni "naturali" (famiglia allargata, clan, villaggio), con l'avvento dell'industrializzazione tali funzioni sono divenute gradualmente monopolio dell'istruzione pubblica e delle accademie.

E da una elaborazione continua e "conviviale" da parte dei soggetti si è passati alla costruzione di una cultura artificiale, diretta espressione delle élites dominanti in cui le innovazioni tecnologiche (e la centralizzazione del loro controllo), notamente nel campo delle telecomunicazioni, hanno giocato un ruolo fondamentale in tale mutamento. Naturalmente anche nel passato esisteva una cultura delle classi dominanti, ma coesisteva con le altre culture, non disponendo delle tecniche e tecnologie atte a dominarle o ad estirparle.

Una delle caratteristiche fondamentali delle strutture economiche conviviali è la loro autonomia, cioè il controllo pieno della propria attività, senza ingerenze esterne. Nel sistema attuale è, soprattutto, nella separazione e parcellizzazione delle varie fasi lavorative che più si ingenera la frustrazione e l'alienazione. È nel non sapere a cosa serve un prodotto sul quale si lavora, o nell'ignorare il processo creativo soggiacente, che l'uomo perde il suo potere sul reale.

Il termine "mercati" designa il primo luogo concreto di incontro tra gli uomini per svolgervi una delle prime forme di attività economica, il baratto. Ognuno vi portava i propri prodotti, di cui era anche partecipe direttamente o indirettamente alla loro creazione, e vi cercava altri beni atti a soddisfare le proprie esigenze e quelle della comunità a cui apparteneva.

Tali mercati erano luoghi privilegiati per gli scambi culturali tra i vari popoli e per i processi informativi e innovativi nelle società.

Il mercato, in tale accezione, è formato e fatto dagli uomini e non, quindi, da una astratta domanda e offerta.

In via provvisoria, potrei formulare l'ipotesi che esistano concrete realtà geografiche (mercati) dove, gli individui, controllano ancora direttamente (almeno in parte) l'"outil entreprise". Ed a tali realtà darò il nome di: "Mercati conviviali".

2. Metodologia

Una delle caratteristiche fondamentali della cultura si evidenzia nella sua multidimensionalità e polimorficità. Non è possibile, parlando di cultura, isolare un elemento dal tutto: il razionale dall'irrazionale come il presente dal passato. Ogni parte, ogni aspetto acquista significato nell'insieme.

Il presente discorso potrebbe estendersi alle scienze umane in generale, ma non è questa la sede per approfondire l'argomento. Ciò, però, che mi preme sottolineare è il tipo di scelta metodologica effettuata col presente lavoro.

Nell'avvicinarmi agli intervistati, ho cercato di non separare il naturale "sentire" come persona dalla riflessione razionale e scientifica sugli argomenti in esame; non utilizzando, quindi, stretti schemi di questionari e lasciando spazio, invece, al vissuto e alle speranze dei diretti protagonisti della vita economica imperiese.

In tal senso, l'esperienza di ricerca effettuata si avvicina notevolmente alla metodologia antropologica; in particolare alla cosiddetta "osservazione partecipativa", nella quale il ricercatore, per meglio discernere gli elementi di studio, penetra all'interno delle dinamiche sociali in esame.

Le interviste, sui medesimi argomenti, sono state realizzate con i differenti soggetti coinvolti nella attività imprenditoriale: operatori ed esperti (responsabili delle Associazioni imprenditoriali e dei Sindacati, dirigenti della Camera di Commercio, funzionari degli Enti Locali, studiosi), imprenditori e dipendenti.

Lo scopo di tale modo di procedere è stato quello di avere contemporaneamente più dimensioni ed angolazioni della dinamica tra gli elementi connessi all'imprenditorialità nell'imperiese.

Per ciò che concerne il contenuto delle interviste, ho ritenuto opportuno considerare solo le variabili fondamentali, costituenti la vera e propria cultura imprenditoriale. Mi riferisco alla motivazione e realizzazione individuale inerente all'attività svolta; ai sistemi decisionali e di gestione caratteristici delle imprese considerate; alle origini e agli aspetti che assumono la creatività e l'innovazione all'interno delle medesime; ed infine alla modalità e alla struttura dei sistemi di comunicazione interna ed esterna.

3. Breve inquadramento

L'area imperiese presenta lungo la costa tre polarità urbane che si caratterizzano nel modo seguente:

- Imperia con una forte presenza del terziario, del settore amministrativo e dell'attività portuale;
- San Remo connotata da un rilevante sviluppo del terziario privato produttivo floricolo, turistico e dello spettacolo;
- Ventimiglia quale centro commerciale e di scambio.

Nella provincia è inoltre presente una realtà interna-montana tra le più ricche, sotto l'aspetto culturale e storico, dell'intera Regione Liguria; inoltre una certa mobilità, sia lungo la direttrice costiera che verso l'entroterra, caratterizza il sistema.

L'area imperiese, se da un lato persegue rapporti di riferimento con l'area centrale (Genova), dall'altro sviluppa relazioni di interscambio economico, in quanto zona frontaliera, con la confinante Francia ed in misura più limitata col Piemonte.

In tal senso la provincia di Imperia, con la prossima unificazione europea, potrebbe svolgere un ruolo rilevante nel processo integrativo.

Riguardo all'evoluzione dell'attività economica nella provincia, occorre rilevare che l'agricoltura continua a ricoprire un ruolo rilevante al livello occupazionale e produttivo e che all'interno del settore assistiamo ad una sempre maggiore diffusione del part-time, che consente di integrare redditi conseguiti in altre attività. Il peso, invece, del settore secondario diviene sempre più marginale e la dimensione media delle aziende tende a ridursi, innescando solo marginalmente il processo innovativo a livello tecnologico e organizzativo che troviamo in altre regioni italiane.

4. L'impresa e il lavoro in generale

Entrando nello specifico ambito della cultura imprenditoriale imperiese, vorrei evidenziare alcuni aspetti già presi in considerazione dal Prof. Giorgetti nel suo intervento al Convegno della CCIAA ad Imperia il 28/11/87:

1. la prevalenza di un atteggiamento orientato all'auto-conservazione, il timore del nuovo e di mettere in dubbio certezze ed equilibri consolidati;
2. la scarsa propensione al rischio;
3. la ridotta dimensione media delle imprese;
4. la presenza consistente di imprese a conduzione familiare.

L'imprenditoria imperiese, inserita com'è in un tessuto socio-economico di antica tradizione contadina, risulta in gran parte impermeabile alle iniziative innovative diffuse e a tutto ciò che possa significare una radicale modifica degli equilibri raggiunti.

In effetti, la provincia di Imperia, caratterizzata da un alto reddito e da un'eccezionale propensione al risparmio, presenta notevoli carenze per ciò che concerne le strutture di comunicazione (materiale non) e per la formazione delle risorse umane.

"... Eppure qualcosa si muove!" E ciò che si muove molte volte ci sorprende e segue direzioni non previste e non convenzionali. Studiosi e non, operatori economici e semplici cittadini concordano sempre su un punto, valutando la realtà della provincia di Imperia: l'esistenza di una cultura tradizionale ben radicata nelle coscienze e nel comportamento degli abitanti. Se accanto a que-



sta considerazione, riflettiamo sulle origini delle molteplici "economie diffuse" in Italia ed all'estero, appare evidente che lo sviluppo economico di determinate aree geografiche avviene con particolare forza quando, sulla base di una cultura tradizionale del lavoro condivisa dalla popolazione, si innescano determinanti elementi d'innovazione produttiva. Tali elementi innovativi trovano linfa vitale nelle tradizioni di un popolo e liberano energie dimenticate, canalizzandole verso specifiche espressioni produttive ed imprenditoriali.

Il lavoro

Nel modo di vedere e accostarsi al lavoro, fondamentale è il ruolo della famiglia, all'interno della quale l'individuo percepisce per la prima volta la necessità dell'attività lavorativa. Così un contadino racconta: 'Fin da piccoli andavamo in campagna: era una tradizione. Ci abituavano fin da piccoli a lavorare. Nostro padre e nostra madre ci insegnavano ognuno il suo lavoro. L'uno, per esempio, a lavorare la terra e a fare gli innesti, che sono una attività da uomo; l'altra a pulire e lavorare l'erba, lavori da donna'. Ed un giovane di Dolceacqua aggiunge: "Il lavoro è una cosa necessaria: in campagna c'è sempre da fare. Il periodo di calma è tra la metà di luglio e la fine di agosto. È pure festa quando piove. I miei genitori mi hanno abituato al lavoro agricolo, e poi me ne sono appassionato; mi dava piacere soprattutto fare nuove coltivazioni, provare, tentare...!".

Il lavoro della terra nell'Imperiese è duro, ed anche per coloro che l'hanno abbandonata, l'idea del lavoro soprattutto come sacrificio è ancora fortemente presente.

"I miei genitori mi consigliavano di essere coerente con quello che avrei fatto e di essere disponibile a dei sacrifici consistenti e puntuali sul lavoro. Io

li ascoltavo e accettavo i loro consigli. Non si finisce mai di imparare". "... il lavoro è una cosa da farsi. Una funzione necessaria per mangiare, ma anche per ottenere delle soddisfazioni".

Anche la concezione del lavoro come fattore di affermazione sociale è presente.

"I miei genitori mi hanno sempre fatto capire che il lavoro è una cosa importante e necessaria per essere qualcuno nella società, pur svolgendo un qualsiasi tipo di attività. Se non lavori non hai significato alcuno. Fin da giovane ho lavorato e capito questo insegnamento; ed è per questo che cerco sempre di migliorare e di imparare nuove cose sia a livello professionale che, e soprattutto, a livello personale".

Le imprese e l'attività economica in generale

In questa sezione riporteremo inizialmente le valutazioni degli "operatori istituzionali" (Associazioni imprenditoriali, Sindacati, Camera di Commercio, Amministrazione locale, ecc.) e successivamente la viva voce dei diretti protagonisti della vita economica (imprenditori e lavoratori).

"La provincia di Imperia è un cul-de-sac, isolata com'è. Uno dei pochi settori che presenta una certa dinamicità è quello agro-alimentare (olio, pesto, pasta d'olive, ecc. ...). Il settore floricolo si difende discretamente, ma occorre aumentare considerevolmente la qualità del prodotto".

Nell'agricoltura imperiese assistiamo ad una specializzazione crescente ed all'introduzione di nuove tecnologie. Inoltre, con la crescente terziarizzazione della società e la contemporanea maggiore disponibilità di tempo libero, si delinea una inedita figura di imprenditore agricolo part-time.

"Nell'olivicoltura e orticoltura, per l'80% la struttura è familiare ed integrata con redditi di altra origine, mentre nella floricoltura il reddito è completo e non ha bisogno di integrazioni".



Assistiamo, inoltre, al fenomeno nuovo di giovani che ritornano alla terra verso culture specializzate (fiori e orticoltura), nonché verso l'attività zootecnica. Importanti in tal senso appaiono essere i contributi della CEE erogati attraverso la 797 (1985).

Ma perché, nonostante la dinamicità di vari settori, le aziende non "prendono il volo" come in altre parti d'Italia?

"A causa di una diversa mentalità, per la quale, per fare un esempio, se si ottengono dei profitti si investono altrove e non dentro all'azienda e non si

trasforma l'azienda familiare in azienda di capitali. Inoltre la frammentazione familiare porta al dissolvimento di grosse aziende come la Sasso. Ad Imperia è ancora prevalente una concezione imprenditoriale da sopravvivenza (determinata storicamente) portata più al preoccuparsi del quotidiano e con una scarsa disponibilità al rischio. Si ha un forte sviluppo, invece, nelle aziende dove la cultura imprenditoriale viene presa dall'esterno (vedi caso Borelli)''.

Numerose sono le critiche rivolte agli Enti Locali.

''Profondo è il disinteresse per la realtà imperiese da parte della Regione. manca la capacità di progettare lo sviluppo della Provincia. In passato la gestione delle imprese era affidata alle grandi famiglie ed ora, dissoltesi quest'ultime, ci troviamo in presenza di un vuoto nel quale gli stranieri (vedi Nestlé ecc.) hanno buon gioco''.

La critica è pure rivolta all'imprenditoria locale.

''Normalmente la struttura aziendale è di tipo direttivo e centralizzato. Il management è vecchio e tradizionalista; la mentalità imprenditoriale è caratterizzata da un moderato conservatorismo accompagnato da un'eccessiva cautela e da una scarsa propensione al rischio. Le comunicazioni all'interno delle aziende medio-grandi, infine, sono strettamente formalizzate''.

E, per finire, le considerazioni di un piccolo imprenditore venuto dal Nord.

''C'è molta gente che è venuta qui provenendo dal Nord e portando con sé un rifiuto della standardizzazione del lavoro, ma non ricollegandosi alla concezione locale del lavoro come una cosa dura.

I rapporti economici normalmente sono come tra ''tagliagola''. La gente non collabora perchè tradizionalmente in Liguria non sono mai esistiti i latifondi, ma solamente piccoli proprietari agricoli in costante competizione tra di loro. In Emilia-Romagna, invece, terminati i grandi latifondi, i contadini hanno trovato conveniente mettersi d'accordo e riunirsi per accudire a questi fondi. Un altro problema è quello dello spezzettamento conseguente all'eredità: nelle altre regioni il primogenito prende tutto e la proprietà rimane intatta attraverso le generazioni, qui, invece, prevale un senso della giustizia certossino, per cui se l'oggetto dell'eredità, per esempio, è un appartamento, si dividono anche le stanze''.

5. Alcune variabili della cultura imprenditoriale nell'imperiese

5.1 Motivazione e realizzazione individuale

La motivazione è ciò che ci fa agire, essere attivi, creare, costruire, amare...

In una società senza grandi tradizioni, come gli Stati Uniti, non deve stupirci che la fondamentale motivazione degli individui sia il denaro ('time is money'). E nello stesso modo non deve impressionarci il fatto che dove, come in Liguria, la cultura affonda le sue radici nei secoli, la motivazione si basi anche, e pure in modo determinante, su altri fattori.

Per i fini del nostro lavoro ciò che ci interessa analizzare è la motivazione e la realizzazione individuale sul lavoro e/o nella impresa.

Nel lavoro appare fondamentale come motivazione il rapporto con gli altri e con il sociale.

''Mi piace il contatto con la gente e con esso mi sento realizzata'', dice una cameriera di Arma di Taggia aggiungendo, poi: ''Se vuoi qualcosa occorre guadagnarsela, ed il lavoro dà soddisfazione se è fatto bene''. Ed un suo collega di Dolceacqua: ''Cerco di mettere tutto me stesso in un lavoro che mi piace, soprattutto nel contatto con la gente. Lo sento mio: non vorrei fosse diverso, né avere un ruolo differente. Mi piace parlare con le persone, conoscerle e cercare di instaurare un rapporto di amicizia. Non cambierei lavoro, anche se le mie esperienze precedenti sono numerose''.

Per un ibridatore di Diano, nel lavoro fondamentale è la sicurezza, ma anche: ''il desiderio di benessere ed il far valere la propria professionalità a livello sociale''.

● Cerchiamo, ora, di capire perchè in un certo momento della loro vita alcu-



ne persone decidono di mettersi in proprio ed iniziare un'attività imprenditoriale, e soprattutto quali motivazioni sottendono tale scelta.

Un imprenditore del basilico racconta: "Da giovane lavoravo negli alberghi, ma passando da un'esperienza all'altra ho sentito un forte desiderio di ritorno alle origini ed alla terra. Mi guardai intorno ed osservai che altri avevano degli ottimi risultati con le serre ed allora, approfittando di un terreno di mia madre, mi sono lanciato nella floricultura. Il lavorare sotto padrone mi aveva fatto capire quanto fosse bello lavorare in proprio, in modo indipendente. Il fiore, però, non mi dava soddisfazione poiché penso che la relazione di soddisfazione con la cosa prodotta dipenda dalla percezione della medesima, ed il fiore l'ho sempre percepito come qualcosa d'inutile, bello ma senza utilità per gli altri; ed ho preferito iniziare a coltivare qualcosa che serva per mangiare come il basilico".

E per quale motivo aprire una paninoteca a Dolceacqua e non sulla costa: "Mi sono innamorato di questo centro storico ed ho cercato di inserirmi in esso, di valorizzarlo e di trovarvi il mio posto". I proprietari di un'azienda floricola: "Noi siamo agricoltori di famiglia e ci siamo messi nei fiori dopo aver osservato gli altri e quello che rendeva. Quando son morti i genitori, abbiamo deciso di buttarci nell'attività e con pochi soldi abbiamo messo su la prima serra di rose".

È di particolare interesse, ora, sottolineare in che modo gli imprenditori di Imperia traggano soddisfazione dalla propria attività e cerchino di realizzarsi con essa.

Per alcuni la soddisfazione è nell'essere indipendenti e creativi; dà soddisfazione vedere quello che si è saputo fare.

"... Ci siamo fatti la casa, abbiamo acquistato terreni. Abbiamo ottenuto molta soddisfazione, però lavorando sodo. E la nostra azienda è un pò come la nostra creatura. Questo lavoro lo facciamo con passione, per fare dei fiori belli che facciano bella figura al mercato".

E, per concludere, il poetico sfogo di un agricoltore di Dolceacqua: "per me la mia azienda è tutto! Ci vivo! In questo lavoro trovo la realizzazione di me stesso. L'azienda l'ho ereditata dai miei genitori ed ad essa dedico tutto, anche se purtroppo riesco a viverci solo perché percepisco una pensione. Il mio lavoro mi piace moltissimo ed anche se ne avessi avuto l'opportunità non l'avrei cambiato. Ho la passione, e questa dipende dal fatto di lavorare all'aria aperta e dal fatto che, anche se si lavora più di un operaio, si è più liberi: entro certi limiti posso scegliere se andare o no nei campi.

Il lavoro della terra sarebbe il più bello di tutti, perché si vede sempre qualcosa di nuovo: vedi la pianta quando cresce, quando germoglia, ne vedi i frutti. È una soddisfazione, ma purtroppo non rende... Mi piace fare esperimenti d'innesto, di potatura..., in campagna bisogna sempre sperimentare e provare. Qui seguiamo molto la luna; per esempio per arare la terra occorre farlo di luna giovane, così rimane soffice, se invece si ara di luna vecchia questa diviene rapidamente dura. Anche per il vino è importante, e pure per raccogliere le patate: se avviene di luna giovane diventano nere, se invece la raccolta avviene di luna vecchia si mantengono belle".

5.2 I sistemi decisionali e di gestione

Nel settore agricolo e floricolo, si cerca di ovviare alla ridotta dimensione delle aziende costituendo cooperative che si occupano di alcune fasi essenziali del ciclo produttivo, quali la distribuzione, la vendita od una particolare lavorazione.

Le esperienze in merito non sempre sono positive: "... L'esperienza è fallita per mancanza di solidarietà, di collaborazione. Nell'entroterra ed in Liguria, è più forte l'individualismo, il particolarismo, l'egoismo. Si rifiuta la collaborazione se non vi è un'immediata convenienza economica; la coop-frantoio è finita quando non è più risultato competitivo vendere ad essa rispetto ai frantoi di altre località".

Però in numerosi casi la struttura cooperativa permette di migliorare la qualità di vita degli imprenditori agricoli: "... Mia moglie si occupava del magazzino e del mercato dei fiori, mentre io mi occupavo della coltivazione. Io mettevo la forza e lei l'idea. Attualmente siamo membri di una cooperativa e non c'è più bisogno di andare di notte a Sanremo, se ne incarica direttamente la cooperativa".

Di particolare interesse è la spontanea suddivisione di ruoli nel lavoro tra donna e uomo.

"Nella campagna c'è lavoro da donna e lavoro da uomo: arare è da uomini, mentre raccogliere le olive è più da donna, come pure sfogliare le viti e tagliare i germogli; mentre l'innesto è da uomo".

In un'azienda floricola di medie dimensioni, il marito svolge le funzioni amministrative e direttive, mentre la moglie si occupa del prodotto e del personale. Nelle piccole aziende, invece, sembra essere più la donna ad occuparsi dell'amministrazione ed, eventualmente, della vendita.

Nelle aziende familiari, le decisioni sono prese comunitariamente tra i membri maggiorenni, dopo un'ampia discussione nella quale le donne hanno una considerevole voce in capitolo.

"Con la moglie si dividono le responsabilità dell'azienda: siamo due componenti diverse nel lavoro, l'uno accelera mentre l'altro frena". "... Nell'azienda le decisioni le prendo sempre insieme a mia moglie".

Quando l'azienda si allarga, e quindi parliamo di medie dimensioni (20-40 dipendenti), la presa di decisioni tende a restare partecipativa e la ripartizione dei ruoli lavorativi rispettosa dell'autonomia individuale.



"Abbiamo 23 dipendenti ed a livello di gestione definiamo i compiti di ognuno e dopo lasciamo la più completa autonomia. Si arrangino un pò loro con il proprio cervello a fare le cose".

"La gente adesso bisogna prenderla con le buone maniere altrimenti domani non vengono più a lavorare, il capo oggi giorno non si può più fare". "... Dirigere è soprattutto un rapporto con una persona".

La maggiore specializzazione che si riscontra nelle funzioni lavorative, per sé stessa necessita anche di una maggiore partecipazione dei dipendenti alla presa di decisioni.

Nelle grandi aziende, invece sembrano ancora prevalere strutture di gestione altamente gerarchizzate e direttive, nelle quali le istanze partecipative sono inascoltate.

L'insorgere di conflitti all'interno delle aziende (parlo delle piccole in particolare) viene evitato in modo costante attraverso una costante discussione dei problemi. Si cerca sempre il chiarimento iniziale ed il consenso.

Nel concreto organizzarsi della vita economica in generale ed agricola in particolare, nonostante le affermazioni riportate precedentemente sull'individualismo dei Liguri, esistevano ed esistono forti componenti di "convivialità", la cui origine è antica: "... Tradizionalmente l'azienda agricola era spezzettata geograficamente, quindi era un continuo spostarsi da un terreno all'altro ed era perciò indispensabile organizzarsi: dove andare domani, chi e con chi? In quella zona quel gruppo di famiglie andava per tal santo. Tutta l'attività agricola era scandita da tali momenti, inframmezzati da feste".

E tale "convivialità" può oggi assumere altre forme: "... Nel momento in cui gli affari tiravano decisi di coinvolgere i miei amici, proponendogli di mettere a coltivazione tale prodotto in momenti, che per il ciclo delle colture, risultavano vuoti. Essenziale per tali tipi di accordi, ho sempre trovato essere una certa mentalità ed apertura commerciale".

Il prodotto e la sua qualità e particolarità, è senza dubbio uno dei principali fattori di successo per le aziende imperiesi.

Anche in settori tradizionali: "... Attorno allo stabilimento balneare si forma un piccolo gruppo, e la maggior parte sono clienti fissi che vengono perché possono trovare l'ambiente familiare, fortemente personalizzato e differenziato".

E nella coltivazione del basilico: "L'artigiano fa un pesto di qualità, ma caro; mentre le grandi industrie, che raccolgono il basilico con la mietitrebbia, offrono un prodotto concorrenziale.

Il basilico che produco attualmente viene immediatamente lavorato dall'impresa acquirente, che ottiene la componente formaggio dalla FINI di Modena per mezzo di un interessante interscambio di prodotti: formaggio contro pesto di qualità per i suoi ristoranti".

Ed infine anche un pub può offrire qualcosa di diverso e di qualità: "... Qui offriamo prevalentemente prodotti locali e proponiamo ai nostri clienti uno spazio da organizzare e gestire tranquillamente".

5.3 *Creatività e innovazione*

Quando iniziai ad intervistare gli imprenditori imperiesi, mi interrogavo, perplesso, se era mai possibile che un popolo di navigatori come i Liguri potesse essere impermeabile alle innovazioni della nostra epoca. Ebbene, ciò che vidi ed ascoltai mi rincuorò ampiamente. In un'azienda floricola nei pressi di Dolcedo mi sono trovato davanti a meraviglie dell'elettronica applicata prodotte artigianalmente e in proprio (sistemi d'irrigazione, di controllo dell'umidità, ecc.); persino il programma informatico di contabilità era preparato in casa.

In un'altra azienda vicino a Diano si riflette sulla possibilità di sconfiggere i funghi che attaccano le piante per mezzo di coltivazioni sollevate da terra o fatte direttamente nell'acqua (culture idropoliche).

Ma le principali innovazioni ed espressioni di una creatività diffusa, le ritroviamo soprattutto a livello di cultura d'impresa, per cui il gestire un locale pubblico diviene "... come organizzare una festa. Quando qui c'è gente è come essere in famiglia: ci si sente coinvolti e se hai delle preoccupazioni personali nel vedere la gente ridere e scherzare te ne dimentichi". Ed inoltre la migliore qualità per un piccolo imprenditore è "... essere aperti al nuovo, perché in questo modo gli spiragli si allargano e diventano porte". Senza poi parlare di nuove concezioni del tempo di lavoro che si aprono la strada, come il già citato part-time agricolo o come "... lo ho preso questo locale (una pizzeria) per lavorarci stagionalmente, sei mesi all'anno, ed avere così tempo libero per leggere e viaggiare, ma soprattutto per poter stare con mia moglie e i miei figli in maniera decente".

5.4 *La comunicazione*

La comunicazione all'interno dell'area imperiese è particolarmente sviluppata, soprattutto a livello informale grazie, anche, alla forte diffusione del dia-



letto, in particolare nell'interno della provincia. Un contadino al riguardo afferma: "... Qui si parla solamente in dialetto: non esiste l'italiano! Soltanto negli ultimi vent'anni i bambini imparano l'italiano come prima lingua, per me è ancora la seconda".

I rapporti all'interno delle aziende sono spesso molto stretti a livello personale, tali da facilitare in tal modo il forte sviluppo della comunicazione informale. "Noi della cooperativa, dopo il lavoro, ci vediamo costantemente e siamo amici tra di noi. Facciamo vita insieme e la sera ci incontriamo per rilassarci e «ne cantiamo due», bevendo e scherzando insieme".

È quindi evidente, in tale sistema, il prevalere della comunicazione orale rispetto ad altre forme.

Interessante è osservare, inoltre, la forte personalizzazione e caratterizzazione degli individui attraverso il costante uso di soprannomi: "A Dolceacqua tutti abbiamo dei soprannomi, come per esempio Balestra, Pansecco, Labatin, Rocca. I soprannomi nascono da bambini e si trasmettono da padre in figlio, risultando essere il modo più appropriato per riconoscersi".

Infine, domandando ad un imprenditore agricolo il significato della comunicazione, mi sono sentito rispondere: "... È riuscire a far parlare la gente, a coinvolgerla. È un'apertura mentale che permette di capire".

Conclusioni

Dai brevi frammenti di vita economica e sociale nell'imperiese, si delinea la presenza di una cultura imprenditoriale con caratteristiche originali ed omogenee rispetto al territorio.

Se da un lato gli imprenditori imperiesi sono legati alle proprie tradizioni e scarsamente propensi al rischio, d'altro lato quando le innovazioni si presentano all'interno del tessuto sociale ed umano del loro ambiente, sono capaci di moltiplicarne l'efficacia e di controllarne gli effetti potenzialmente negativi.

È questa dimensione che definisco conviviale e che contrappongo ad altre conosciute, dove lo sviluppo economico non solo ha trasformato il mondo materiale, ma ha distrutto il substrato culturale e tradizionale che rendeva minimamente piacevole l'esistenza umana.

In tal senso una delle prime conclusioni che si possono trarre è che gli interventi pubblici di sostegno all'imprenditoria imperiese, devono essere effettuati non solo considerando tale originalità, ma soprattutto sviluppando ed, in un certo senso, utilizzandola nella sua considerevole potenzialità.

In breve, occorrerebbe adattare gli interventi alla mentalità ed agli interessi dei soggetti economici, cercando di non imporre regole e schemi di gestione e di sviluppo che possono essere validi solo in condizioni diverse da quelle di Imperia.

Il futuro dello sviluppo economico si presenta particolarmente adatto alle potenzialità dell'imperiese. Le caratteristiche principali che si delineano sono la qualità, la piccola dimensione, la flessibilità e l'autonomia produttiva. Tali elementi sono tra di loro strettamente legati dalla rivoluzione informatica e dalla crescente preponderanza del ruolo dell'immagine nel prodotto.

Come possiamo dedurre dalle interviste effettuate e da quello che abbiamo direttamente osservato tali caratteristiche si presentano in gran parte in modo spontaneo all'interno del tessuto produttivo imperiese; ed è dall'adattabilità di tali genuine risorse ai grandi mutamenti di questi anni che la provincia di Imperia potrebbe ambire al ruolo che le compete all'interno dell'Europa delle nazioni e delle identità regionali.