



**Ormes Consulting** S.r.l.  
Via Pietro Chiesa, 9/26 - 16149 Genova  
XIII Piano - Torri Piane - San Benigno  
Telefono 010 6466263 - Fax 010 6466596  
Cod. Fisc. e Partita I.V.A. 02897860108  
Reg. Imprese di Genova 02897860108  
REA n° 303753  
Indirizzo web: [www.ormes.it](http://www.ormes.it)  
E-mail: [info@ormes.it](mailto:info@ormes.it)

# PROGETTO *INNOCOMMERCE*

## **LA DOMANDA E L'OFFERTA FORMATIVA NEL SETTORE DEL PICCOLO COMMERCIO DELLA CITTA' DI GENOVA**

**REPORT FINALE DI RICERCA  
a cura di Ormes Consulting**

**Marzo 2006**



**Ormes Consulting** S.r.l.  
Via Pietro Chiesa, 9/26 - 16149 Genova  
XIII Piano - Torri Piane - San Benigno  
Telefono 010 6466263 - Fax 010 6466396  
Cod. Fisc. e Partita I.V.A. 02897860108  
Reg. Imprese di Genova 02897860108  
REA n° 303753  
Indirizzo web: [www.ormes.it](http://www.ormes.it)  
E-mail: [info@ormes.it](mailto:info@ormes.it)

## Indice della ricerca<sup>1</sup>

1. Premessa: presentazione della ricerca
2. Una sintesi del lavoro sul campo
3. La voce dei commercianti in tema di formazione
4. L'offerta di formazione per il settore del piccolo commercio a Genova
5. Opinioni e orientamenti degli stakeholders locali in tema di formazione al commercio
6. Alcune indicazioni per lo sviluppo della formazione nel settore commerciale

## Allegati

Approfondimento 1 – I focus group ai commercianti genovesi

Approfondimento 2 – Il sistema formativo locale

Approfondimento 3 – Interviste agli stakeholder

---

<sup>1</sup> Ricerca condotta da:

Dott.ssa **Daniela Congiu**, sociologa, consulente di direzione, docente universitaria

Dott.ssa **Daniela Teodori**, consulente di sviluppo organizzativo ed esperta di formazione

Dott.ssa **Priscilla Dusi**, psicologa del lavoro e ricercatrice sociale

## 1. PREMESSA: presentazione della ricerca

Il presente Rreport illustra i risultati della rilevazione qualitativa condotta da Ormes Consulting per conto di Unioncamere Liguri nell'ambito del progetto "Innocommerce".

Gli, con l'obiettivi dell'indagine si possono così sintetizzare:

- o di mappare mappatura della domanda formativa espressa dalle imprese del piccolo commercio e l
- mappatura dell''offerta formativa rivolta alle PMI genovesi che operano nel piccolo commercio
- e di progettazione dire linee innovative in tema di formazione commerciale.

La formazione è stata infatti individuata come una potenziale leva di sviluppo per un settore oggi in difficoltà, in grado di agire "all'interno" del sistema delle imprese potenziando le competenze di chi opera nelle imprese stesse (imprenditori e addetti al piccolo commercio) piuttosto che contrastare le minacce esterne, quali il diffondersi della grande distribuzione e il trend decrescente dei consumi.

LaL'indagine, rilevazione, che ha previsto il coinvolgimento diretto di operatori commerciali (commercianti) e di stakeholder istituzionali (rappresentanti di associazioni di categoria, enti di governo locale e di programmazione), ha puntato fortemente sulla dimensione della "partecipazione", con la finalità di rendere i soggetti coinvolti partner sugli obiettivi della ricerca di valorizzazione e impulso allo sviluppo delle imprese del territorio.

La ricerca, condotta nel tra semestre Settembre 2005 – e Marzo 2006 attraverso la realizzazione di interviste, focus group e analisi di dati desk, si è focalizzata sulle PMI commerciali del Centro Storico della città di Genova, ove risultano ubicate circa 700 imprese attive rispetto alle 9.000 PMI commerciali del Comune di Genova.

Gli imprenditori Il campione di commercianti coinvolti, nella rilevazione anche se statisticamente non significativo, hanno fornito numerosi spunti di riflessione: grazie alla metodologia prescelta, quella dei focus group, è stato possibile cogliere in profondità la varietà di percezioni e di aspettative legate al tema della formazione. Abbiamo trovato risposta agli interrogativi alla base della ricerca: quanto "credono" i commercianti nel valore della formazione? Quanto sono disposti ad investire? Hanno una esperienza diretta della formazione continua? Quali fabbisogni esprimono?

---

La partecipazione delle Istituzioni e degli Enti Locali ha altresì consentito di contestualizzare lo specifico tema della formazione nel più ampio scenario dello sviluppo socio – economico del territorio e in particolare per ciò che concerne il commercio, settore di particolar rilievo per la continua rivitalizzazione del centro storico cittadino. Il quadro che ne è scaturito è ricco e articolato, non scevro di elementi di complessità e di snodi critici, la cui soluzione, orientata a supportare il mondo del piccolo commercio, che richiede un livello di partecipazione di "sistema" affinché le linee di azione prospettate si traducano in interventi concreti.

## 2. UNA SINTESI DEL LAVORO SUL CAMPO

Ormes Consulting, incaricata di progettare l'impostazione metodologica della ricerca da adottare a livello europeo e di realizzare la ricerca qualitativa nel contesto genovese, ha svolto 'sul campo' le seguenti attività:

- a) **Focus group con un campione di PMI commerciali**, in quanto destinatarie delle azioni formative e pertanto portatrici di fabbisogni, nonché coautrici del futuro del territorio e del settore. In particolare:
- hanno aderito ai 4 focus group a partecipazione volontaria, organizzati per settore merceologico di appartenenza (abbigliamento, arredamento, beni occasionali, alimentari<sup>2</sup>), 18 commercianti del Centro Storico, tutti titolari di impresa, con attività di vario dimensionamento per superficie di vendita e numero di addetti, ma accomunate da una pluridecennale presenza sul territorio.
- b) **Interviste a stakeholder istituzionali**, in quanto portatori di interessi e di risorse rispetto ai temi del lavoro, delle imprese e del territorio. Nel dettaglio si sono coinvolte le seguenti Istituzioni:
- **CAMERA DI COMMERCIO DI GENOVA**, e in particolare le seguenti direzioni:
    - a) **ATTIVITÀ PRODUTTIVE**
    - b) **REGISTRO DELLE IMPRESE**
    - c) **UFFICIO STUDI**per la ricostruzione dello scenario socio – economico del settore commercio sul territorio;
  - **ASSOCIAZIONE DI CATEGORIA CONFCOMMERCIO**, una delle due associazioni di categoria presenti sul territorio, il cui supporto è stato molto utile per definire le specificità territoriali del piccolo commercio genovese e dare voce alle sue esigenze in un'ottica di sistema;
  - **PROVINCIA DI GENOVA**, l'ente locale che si occupa dello sviluppo locale e della programmazione e gestione della formazione professionale. In particolare sono state coinvolte le seguenti direzioni:
    - a) **POLITICHE DEL LAVORO E FORMAZIONE PROFESSIONALE**, per mappare in modo completo il quadro dell'offerta formativa provinciale;
    - b) **DIREZIONE SVILUPPO ECONOMICO**, per ricostruire il quadro dell'imprenditorialità e degli aiuti alle imprese sul territorio

---

<sup>2</sup> Le circa 700 PMI commerciali ubicate nella zona oggetto di indagine risultano così suddivise: 300 del settore alimentare, 140 del settore abbigliamento, 230 beni occasionali e soltanto una trentina del settore arredamento e articoli per la casa.

- **COMUNE DI GENOVA**, ed in particolare l'**ASSESSORATO ALLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE**, per contestualizzare il tema del commercio nel più ampio scenario socio – economico del territorio.

c) **Interviste a Operatori della Formazione**, in quanto portatori di know how, esperienze e spunti progettuali in tema di formazione commerciale. Il coinvolgimento diretto degli Operatori della Formazione è avvenuto a seguito delle interviste telefoniche agli oltre 50 Enti formativi accreditati dalla Regione Liguria aventi sede nel Comune di Genova e ha coinvolto in interviste dirette di approfondimento soltanto gli enti più direttamente intervenienti nella formazione commerciale, ovvero:<sup>3</sup>

- **CESCOT, Ente di Formazione dell'Associazione di Categoria CONFCOMMERCIO**, la cui disponibilità ha dato frutto a spunti significativi non soltanto per mappare la domanda e l'offerta in tema di formazione commerciale ma anche per fare un bilancio delle sue criticità e progettare spunti innovativi;
- **C.L.P. – CENTRO LIGURE DELLA PRODUTTIVITA'**, **Agenzia Formativa della Camera di Commercio di Genova**, che rappresenta una *best practice* sul territorio quanto a formazione manageriale per occupati e imprenditori, che ha messo a disposizione con dati qualitativi e quantitativi la sua pluridecennale esperienza in tema di formazione;
- **IAL, Ente di formazione professionale**, per approfondire in particolare il tema dell'apprendistato.

In linea con il lavoro svolto sul campo, strutturiamo la presentazione dei risultati della rilevazione in tre parti:

- a) la voce dei commercianti in tema di formazione
- b) l'offerta di formazione per il settore commerciale del piccolo commercio a Genova
- c) opinioni e orientamenti da parte degli stakeholder territoriali in tema di formazione al commercio

presentando infine una sintesi complessiva con la proposta di linee innovative in tema di formazione commerciale.

---

La composizione dei focus sostanzialmente ha rispecchiato tale ripartizione, pur non avendo, come già specificato, alcuna valenza statistica.

<sup>3</sup> Non è stato possibile intervistare l'Associazione di categoria CONFCOMMERCIO e la sua scuola formativa ISCOT.

---

### **3) LA VOCE DEI COMMERCianti IN TEMA DI FORMAZIONE**

I commercianti hanno espresso un insieme di percezioni, di opinioni e motivazioni piuttosto ricche e variegate, sia rispetto alla loro visione di insieme del mercato genovese sia più nello specifico rispetto al tema oggetto della rilevazione, la formazione.

Ne diamo una presentazione sintetica nella seguente tabella, per esplicitare punto per punto le percezioni dominanti lungo nell'approfondimento quattro prospettive:

- I. la percezione del significato della formazione
- II. la percezione dell'offerta formativa
- III. la domanda formativa
- IV. le aspettative espresse rispetto al ruolo della formazione

## LA FORMAZIONE SECONDO GLI OPERATORI COMMERCIALI

PUNTI DI DEBOLEZZA	PUNTI DI FORZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancato riconoscimento del valore della formazione quale strumento potenziale di crescita competitiva per la piccola impresa commerciale e le sue persone</li> <li>• Scarsa partecipazione diretta ad iniziative formative e pressoché nulla conoscenza del sistema formativo locale, con conseguente incapacità di valutare l'efficacia dell'offerta formativa</li> <li>• Mancanza di propulsività nella ricerca delle opportunità formative locali rispondenti ai propri fabbisogni di crescita, ma ricezione occasionale di informazioni in tema di formazione</li> <li>• Scarsa consapevolezza dei propri fabbisogni formativi, se non generalizzati o specialistici, mai ancorati ad una visione di medio - lungo termine di formazione continua</li> <li>• Percezione di una carenza di un tessuto aggregativo forte e di una cultura della cooperazione, nonostante la caratterizzazione locale del piccolo commercio come "tessuto di vicinato" e alcuni sforzi operati dalle amministrazioni locali (CIV, incubatori di impresa, attività delle Associazioni di categoria...)</li> <li>• Tendenza a valutare i benefici diretti della formazione, e di qualsiasi iniziativa che necessiti un investimento iniziale, nel "qui e ora"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichiarata disponibilità verso qualsiasi iniziativa in grado di contribuire a rendere più competitiva la singola impresa commerciale e il sistema di imprese commerciali</li> <li>• Target non ancora completamente raggiunto e penetrato dall'offerta formativa presente sul territorio e perciò terreno fertile per le iniziative formative</li> <li>• Espressione di attesa e aspettativa nei confronti del sistema formativo locale: istanza di "essere guidati", supportati nella scelta del proprio progetto formativo e facilitati nella sua partecipazione</li> <li>• Possibilità di innestare una formazione orientata ai principi della "lifelong learning"</li> <li>• Possibilità di utilizzare la formazione come canale aggregativo per le PMI commerciali, come veicolo per trasmettere valori, cultura e imprenditorialità</li> <li>• Chiarezza circa i benefici attesi dalla formazione: istanza di concretezza pratica e contestualizzazione nel settore specifico del piccolo commercio</li> </ul>

## **I. LA PERCEZIONE DEL SIGNIFICATO DELLA FORMAZIONE**

- **La formazione non viene ritenuta in prima battuta una leva competitiva per rafforzare il potenziale dell'impresa e delle sue persone, ma paradossalmente il terreno per lo sviluppo di interventi di formazione è quanto mai fertile**
  - **Il commerciante focalizza prioritariamente l'attenzione sui fattori locali che ostacolano lo sviluppo del settore, endogeni al sistema delle imprese:** verso il mercato che incalza, verso l'incontrastabile diffondersi della grande distribuzione, verso le problematiche logistiche, ecc e sembra assumere un atteggiamento di attesa nei confronti delle istituzioni locali ("che qualcosa cambi", "che i politici si interessino finalmente a noi"...).
  - **Il commerciante non riconosce alla formazione il valore di strumento potenziale per lo sviluppo dell'impresa:** domina la percezione che la formazione rappresenti una leva di sviluppo "residuale" ("sono ben altri i problemi che abbiamo noi commercianti") e un atteggiamento "fai da te" ("la formazione me la faccio da me", "per i miei collaboratori l'esempio migliore sono io", ...). Aleggia quindi complessivamente una percezione "astratta" della formazione, più come "ritorno sui banchi di scuola" che come reale strumento per accrescere il proprio bagaglio di competenze e di rendersi pertanto più competitivi.
  - **Se il commerciante non è consapevole del significato della formazione, "sa" che il vero potenziale competitivo della sua impresa – della sua piccola impresa – è dato da se stesso e dalle sue persone:** il commerciante dichiara a più riprese che è dal portafoglio di professionalità e competenze espresse dalle persone della piccola impresa commerciale che può nascere il vero valore competitivo rispetto alla grande distribuzione. Rappresenta quindi terreno fertile per una formazione che miri, in modo finalizzato e funzionale, ad accrescere questo portafoglio di competenze, dunque.

## **II. LA PERCEZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA**

- **Il commerciante ha una scarsa esperienza diretta in tema di formazione continua:** al di fuori dell'obbligo scolastico, di specifici adempimenti normativi (legati alla sicurezza, all'igiene, alle licenze...) o di corsi tecnico professionalizzanti (corso da barman, di vetrinistica...), non frequenta iniziative formative se non in modo occasionale. Il concetto di "formazione continua e permanente" è quanto mai alieno dalla sua mente: "la migliore palestra è il mio negozio".
- **Il commerciante non conosce la rete di opportunità formative rivolte al sistema delle imprese presenti sul territorio:** dichiara di non essere a conoscenza del quadro di iniziative di aggiornamento professionale piuttosto ricco e articolato presente sul territorio. La

maggior parte delle iniziative formative (fatta eccezione per quelle a cura degli Enti formativi delle Associazioni di Categoria) non sono specificamente rivolte al settore del commercio ma più in generale al sistema delle imprese; e il piccolo commercio, da parte sua, non pare essere un target sufficientemente maturo per orientarsi, "da solo", nella mappa delle opportunità formative oggi presenti.

- **Il commerciante non ricerca attivamente informazioni sulle opportunità formative presenti sul territorio:** se è a conoscenza di qualche iniziativa formativa, è grazie alla promozione attuata dalla Provincia di Genova (che coordina la promozione della formazione professionale a livello provinciale) o delle Associazioni di Categoria. Il commerciante non cerca da sé le informazioni in tema di formazione, ma le riceve dall'esterno, per lo più in modo occasionale..

### **III. LA DOMANDA FORMATIVA**

- **I commercianti genovesi non sono consapevoli dei propri fabbisogni formativi. I fabbisogni che esprimono sono generalizzati o specialistici, e raramente ancorati ad un percorso di crescita complessivo**
  - **Il commerciante esprime fabbisogni formativi generici, come l'aggiornamento di informatica o di lingue straniere** ("un po' di inglese mi farebbe bene", "mi piacerebbe saper utilizzare Internet"), che paiono più legati ad una esigenza di aggiornamento personale che ad un'esigenza specifica legata alla gestione di impresa.
  - **Al polo opposto si colloca il commerciante che esprime fabbisogni specialistici**, legati al know how specialistico di impresa.
  - **Raramente viene espresso un fabbisogno di crescita manageriale, o imprenditoriale**, e viene delineato un percorso di sviluppo di sé come imprenditore e come persona, o delle proprie persone.

### **IV. LE ASPETTATIVE RISPETTO AL RUOLO DELLA FORMAZIONE**

- **Il commerciante esprime a gran forza l'istanza di concretezza pratica immediata nella formazione**
  - **Il commerciante dichiara immediatamente che la variabile "tempo" è la sua risorsa principale:** il commerciante "non ha tempo" per definizione ed esprime il timore che la partecipazione alla formazione equivalga a "lasciare frutti maturi per frutti acerbi".
  - **Il commerciante esprime la tendenza a valutare i benefici della formazione in un'ottica di breve periodo, di "qui e ora":** egli tende a misurarsi con i benefici diretti e immediati di ogni iniziativa a cui partecipa (si vedaVd. ad esempio l'iniziativa di "aprire alla Domenica" che viene valutata in un'ottica di breve periodo: " se io quella Domenica incasso meno che in

un giorno feriale, non ho motivo di tenere aperto"). In tema di formazione, il commerciante esprime dunque a chiare lettere l'esigenza di concretezza, di una utilità pratica immediata a cui non sempre la formazione può rispondere.

- **La formazione viene associata alla "soluzione dei problemi"**: non si ha cultura del significato della formazione come opportunità di crescita, di conoscenza, di sviluppo, per cui si tende o a disconoscerne i potenziali benefici o, al contrario, a sovrastimarne gli effetti.
- **Il commerciante esprime un clima di attesa, di aspettativa nei confronti del sistema formativo locale**, dietro cui si cela l'aspettativa di essere "accompagnati, aiutati, supportati" nella scelta e nella partecipazione alle iniziative formative. Il tema della formazione viene quindi accolto favorevolmente, ma con "riserva": di qui l'importanza di fornire al piccolo commercio una azione di guida e di accompagnamento.

Rimandiamo alla consultazione dell'**APPROFONDIMENTO 1 ► I FOCUS GROUP AI COMMERCianti GENOVESI** per la presentazione dei risultati analitici.

---

#### **4) L'OFFERTA DI FORMAZIONE PER IL SETTORE DEL PICCOLO COMMERCIO A GENOVA**

□ Il sistema formativo locale presenta un quadro di insieme piuttosto variegato: non esiste in Italia una scuola per il commercio sul modello francese, ma una pluralità di enti e istituzioni che a vario titolo erogano iniziative formative, fra le quali numerose di potenziale interesse per il piccolo commercio, in particolare quelle rivolte alle PMI promosse e coordinate dalla Provincia di Genova (l'Ente che si occupa della programmazione della formazione professionale).

L'offerta formativa è dunque ricca, ma scarsamente finalizzata e tarata sul settore specifico del piccolo commercio, ad esclusione di quella erogata dagli Enti formativi delle Associazioni di Categoria del Commercio ("Confcommercio" e "Confesercenti"), e la partecipazione del piccolo commercio al sistema formativo locale è sostanzialmente scarsa, di poco rilievo, soprattutto se si pensa che rappresenta il 20% del tessuto imprenditivo locale.

Presentiamo una sintesi dell'offerta formativa locale, in termini di punti di forza e punti di debolezza che facilitano da una parte e frenano dall'altra la partecipazione del piccolo commercio al sistema formativo locale, per poi esplicitarli nel seguito punto per punto.

<b>L'OFFERTA FORMATIVA LOCALE</b>	
<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>	<b>PUNTI DI FORZA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rischio dispersione dell'offerta formativa locale per la pluralità di Operatori Formativi (enti, istituzioni, scuole) che offrono formazione</li> <li>• Modalità frammentaria o inesistente di rilevazione dei fabbisogni formativi per target (commercio, industria, artigianato...), con conseguente rischio di una progettazione formativa "a tavolino", non rispondente ai reali fabbisogni delle imprese</li> <li>• Scarsa partecipazione dei commercianti alla rete delle opportunità formative locali, se non occasionale e discontinua, in prevalenza presso gli Enti formativi delle Associazioni di categoria</li> <li>• Mancanza di un canale promozionale dedicato al piccolo commercio, al di fuori degli sforzi operati dalle Associazioni di Categoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costruzione di un sistema stabile di formazione continua rivolta alle PMI, riconosciuto a livello europeo (Premio Basile), con azione di coordinamento da parte della Provincia</li> <li>• Sperimentazione di formule innovative per orientare la formazione al soddisfacimento dei bisogni delle imprese, quale la diffusione del modello della "formazione a catalogo"</li> <li>• Presenza di un quadro ampio e articolato di iniziative formative rivolte alle PMI locali, di potenziale interesse per il settore commercio</li> <li>• Impulso alla promozione della formazione nel tessuto produttivo locale da parte degli Enti locali di programmazione e governo della formazione (es. promozione coordinata in tema di lavoro indipendente)</li> </ul>

## I. IL SISTEMA DI FORMAZIONE CONTINUA A GENOVA

- **Presenza di un quadro ampio e articolato di iniziative formative di potenziale interesse per il piccolo commercio:**
  - Sono presenti sul territorio regionale oltre 120 Enti Formativi accreditati dalla Regione Liguria, di cui una cinquantina ubicati in ambito comunale;
  - La pluralità di operatori formativi comporta la presenza di un quadro ampio e articolato di offerte formative, alcune delle quali di potenziale interesse per il piccolo commercio in quanto rivolte specificamente alle PMI;
  - Comporta al contempo il rischio di una dispersione dell'offerta stessa per una eccessiva frammentazione del sistema formativo locale
- **Messa a sistema dell'offerta di formazione continua rivolta alle PMI (POR. Obiettivo 3, Misura D1) da parte della Provincia di Genova:**
  - Per contrastare il rischio di una eccessiva frammentazione nell'offerta formativa, negli ultimi anni la Provincia di Genova ha potenziato la sua azione di programmazione e coordinamento del sistema formativo locale;
  - Dal 2004 ha attivato in particolare un "Catalogo di formazione professionale per le imprese", rivolto a tutte le PMI (comprese le imprese individuali) con unità operative nel territorio di Genova, che presenta in un quadro unitario le offerte formative poi erogate dai vari Enti formativi locali, di cui ne sono stati selezionati una ventina quali soggetti privilegiati in tema di formazione continua agli occupati.
  - Si tratta di una importante iniziativa per la costruzione di un sistema stabile di formazione continua, di cui il Catalogo rappresenta l'asse portante, riconosciuto a livello europeo tanto da ricevere il riconoscimento del Premio Basile (selezione a livello internazionale nella categoria sistemi formativi): la Provincia, in luogo della 'semplice' attività di supervisione e controllo al processo di erogazione della formazione, poi attuata dai singoli Enti formativi accreditati, coordina l'insieme delle iniziative formative per occupati rivolte alle PMI (P.O.R. Obiettivo 3 Misura D1).
- **Scarsa partecipazione del piccolo commercio al sistema formativo locale:**
  - Le tematiche proposte dal "Catalogo di formazione professionale per le imprese", coordinato dalla Provincia e gestito da vari Enti di formazione, sono di potenziale interesse per le PMI commerciali e si articolano in corsi e seminari della durata complessiva di oltre 4.000 ore, articolati in tre macrosettori:
    - Aggiornamento e innovazioni per le imprese
    - Cultura d'impresa
    - Sicurezza e HACCP

La partecipazione dei commercianti è tuttavia quasi nulla.

- o Se prendiamo ad esempio, nell'ambito del Catalogo Provinciale, le iniziative formative offerte dall'Agenzia formativa della Camera di Commercio di Genova (C.L.P. – Centro Ligure per la Produttività), a sua volta articolata in un catalogo di quattro aree tematiche:
  - Il manager e le sue competenze
  - L'impresa e il suo mercato
  - L'impresa e la sua amministrazione
  - L'impresa e la sua gestione

osserviamo che i commercianti – né i titolari, né gli addetti all'impresa – non partecipano se non in forma occasionale<sup>4</sup>.

## II. LA PARTECIPAZIONE DEL PICCOLO COMMERCIO ALL'OFFERTA FORMATIVA LOCALE

- o• **Se il piccolo commercio non partecipa alle iniziative formative genericamente rivolte alle PMI, più significativa è la sua partecipazione ad azioni mirate, come le proposte formative degli Enti formativi delle Associazioni di Categoria (CESCOT E ISCOT)**
  - o Le scuole formative più riconosciute ed individuabili per la formazione al commercio sono quelle delle Associazioni di Categoria, che raccolgono il 30% circa dei commercianti complessivi e offrono un'offerta formativa articolata su più versanti aperta anche ai non associati.
  - o Le iniziative promosse dalle Associazioni di categoria si articolano lungo differenti filoni di attività:
    - formazione obbligatoria (sicurezza, HACCP, normative varie...)
    - formazione tecnico-specialistica legata a specifiche professioni (pasticceria, barman,...)
    - formazione intersettoriale (lingua inglese, informatica)
    - formazione trasversale (vetrinistica, tecniche di vendita, marketing...)
    - formazione manageriale (negoziante, leadership...)e ha la partecipazione prevalente di titolari di impresa.
  - I commercianti genovesi sembrano aderire oggi quasi esclusivamente ai corsi di formazioni promossi dalle Associazioni di Categoria, che attivano naturalmente canali informativi ad hoc.

---

<sup>4</sup> Nel 2005, su un numero di partecipazioni pari a 207 persone, nessuna fa riferimento a piccole imprese commerciali. Fonte: C.L.P., Centro Ligure per la Produttività

- **Il piccolo commercio partecipa inoltre alle azioni promosse dalla Provincia a sostegno dell'ingresso nel mercato del lavoro: apprendistato e creazione di impresa.**
  - L'apprendistato, uno dei canali previsti per legge per l'espletamento del diritto-dovere di istruzione e formazione rivolto a giovani e adolescenti di età compresa tra i 15 e i 18 anni, rappresenta anche nelle piccole imprese commerciali uno dei canali di ingresso nel mercato del lavoro dei giovani;
  - La partecipazione al sistema integrato di servizi e azioni messe a disposizione dalla Provincia per favorire la creazione di impresa (dall'orientamento al supporto per la stesura del business plan, dalla formazione al mentoring allo start up di impresa) è decisamente significativa: oltre il 15% dei partecipanti rappresenta una quota di "aspiranti commercianti" .
  
- **In sintesi, sembra che la mancanza di un canale di promozione dedicata non favorisca certamente il livello di partecipazione del piccolo commercio al sistema formativo locale. Il ricco quadro di iniziative locali si rivolgono al "sistema delle imprese" e le piccole imprese commerciali sostanzialmente non le conosce, o non se ne cura. Soltanto le Associazioni di Categoria promuovono canali dedicati alla pubblicizzazione della formazione commerciale, ma, da sole, rischiano di essere poco efficaci o quanto meno di raggiungere un target decisamente inferiore a quello potenzialmente disponibile.**

Rimandiamo alla consultazione dell'**APPROFONDIMENTO 2 ► IL SISTEMA FORMATIVO LOCALE** per la presentazione dei risultati analitici.

## 5. OPINIONI E ORIENTAMENTI DA PARTE DEGLI STAKEHOLDERS TERRITORIALI IN TEMA DI FORMAZIONE AL COMMERCIO

Opinioni e orientamenti espressi dagli stakeholder locali, sia espressione del commercio (Camera di Commercio, Comune, Associazioni di Categoria) sia espressione della formazione (Provincia, Operatori della Formazione), convergono su alcuni punti rispetto al ruolo atteso da parte della formazione commerciale.

Viene ricostruito uno scenario locale certamente non favorevole allo sviluppo del piccolo commercio, nel cui ambito la formazione può ritagliarsi un ruolo di diffusione e propulsione di cultura e imprenditorialità.

PICCOLO COMMERCIO E FORMAZIONE SECONDO GLI STAKEHOLDER	
MINACCE	OPPORTUNITA'
<ul style="list-style-type: none"> <li>Trend economici macro (contrazione del mercato, spostamento dell'asse dei consumi da beni a servizi, diffondersi della grande distribuzione...) e locali (ritardo in interventi strutturali, aumento dei costi di gestione, presenza di una mentalità imprenditoriale chiusa...)</li> <li>Supporti e facilitazioni da parte di amministrazioni locali oggi legati in prevalenza alla fase di start up di impresa e non al sostegno di lungo periodo che garantisca alle piccole imprese una vita lunga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sforzi attivati dalle amministrazioni locali per supportare lo sviluppo delle unità commerciali nel centro urbano e massicci investimenti per valorizzare il centro storico</li> <li>Formazione individuata come elemento di facilitazione e rinforzo non alla singola impresa ma al sistema delle imprese locali, come strumento di crescita del territorio, veicolo per fare cultura e modificare la mentalità dominante</li> </ul>

---

Esplicitiamo in particolare il ruolo atteso dalla formazione, quale **strumento di diffusione e propulsione di cultura e imprenditorialità nel piccolo commercio.**

- o Formazione intesa come veicolo di cultura e di imprenditorialità, e non come il puro trasferimento di nozioni e tecniche: la formazione ai commercianti si spoglia della sua veste angusta di "addestramento" (formazione professionalizzante, adempimenti normativi...) e si apre al concetto non solo di formazione quale lifelong learning (imparare per fare) ma anche all'imparare per trasmettere valori e cultura
- o Formazione individuata come una strategia percorribile per diffondere una mentalità imprenditoriale nuova, aperta, in grado di leggere il mercato in trasformazione, anticiparne i cambiamenti e innovare la propria impresa: la formazione al commercio viene dunque individuata come una potenziale leva per modificare la cultura dominante e innovare l'approccio al mercato e all'impresa da parte delle piccole imprese commerciali
- o Formazione snodo culturale, innanzitutto ("educare il commerciante che la formazione è un investimento e non un costo") e come elemento di facilitazione e innovazione nella gestione della piccola impresa

**□ Per raggiungere tali obiettivi occorre quindi innovare prima di tutto la formazione stessa, personalizzarla sugli specifici fabbisogni del piccolo commercio e coordinarla tra i vari attori del sistema:**

- o Da una parte il commerciante sembra esprimere, in tema di formazione, l'istanza di essere guidato e in un certo senso "convinto"; dall'altra vige l'impressione che il sistema formativo locale rischi di produrre una eccessiva frammentazione, non soltanto nel processo di erogazione dell'offerta ma anche in quello di progettazione (analisi dei fabbisogni) e pubblicizzazione
- o Non pare tanto da ricercare una innovazione in termini contenutistici (in quanto molte proposte formative di potenziale interesse per il piccolo commercio vengono già offerte dal sistema formativo genovese), quanto in termini di sistematizzazione dell'esistente, di coordinamento e di promozione, con mezzi e risorse che supportino e rafforzino quelli attivati dalle Associazioni di Categoria

Risulta evidente come linee guida sopra proposte possano essere percorse solo grazie ad un'azione sinergica di tutti gli attori del sistema locale, ad un'azione di sistema che concerta gli interessi delle imprese, delle istituzioni e degli operatori formativi locali. Risulta inoltre evidente la

---

necessità di coinvolgere e valorizzare il know how delle Associazioni di Categoria, e di proporre formule innovative che non vadano a “sostituirsi” alla loro offerta quanto a integrarla o rafforzarla.

Risulta inoltre evidente come, qualsiasi iniziativa si voglia attivare, l'attuale disaggregazione dei commercianti e la tendenza dominante ad una visione di breve periodo, sia necessario operare un significativo investimento in termini di comunicazione, per un'azione formativa che voglia essere davvero incisiva quali-quantitativamente.

Rimandiamo alla consultazione dell'**APPROFONDIMENTO 3 ► LE INTERVISTE AGLI STAKEHOLDER** per la presentazione dei risultati analitici.

## 6. ALCUNE INDICAZIONI PER LO SVILUPPO DELLA FORMAZIONE NEL SETTORE COMMERCIALE

A fronte di quanto emerso dall'indagine condotta a Genova si possono evidenziare alcune linee guida per indirizzare lo sviluppo della formazione per l'insieme delle imprese commerciali di piccole e medie dimensioni. **Si intende in questo caso una formazione orientata ai principi della lifelong learning e del training inteso come stimolo non solo all'imparare per fare, ma anche all'imparare per trasmettere valori e cultura.**

1. Riconferma e/o costruzione dell'orgoglio di essere piccoli commercianti a tutela di alcuni valori "culturali" che sono sempre più apprezzati anche da culture che per lunghi periodi hanno utilizzato la grande distribuzione come modalità quasi esclusiva di commercializzazione dei prodotti.
2. Costruzione di un'offerta formativa che parta da due input:
  - di chi conosce gli sviluppi futuri del mercato e interpretandoli dia indicazioni orientative rispetto a settori, modalità, target, ecc
  - degli operatori commerciali stessi che a fronte della loro esperienza possano esprimere bisogni ed esigenze specifiche
3. Progettazione di percorsi formativi fortemente personalizzati, utili per target ben definiti di commercianti, attraverso l'utilizzo di formule didattiche la cui efficacia è già sperimentata a livello locale quali la formula a catalogo
4. Formazione a supporto della creazione di ambiti commerciali sempre più connotati e visibili, al cui interno agiscano soggetti di riferimento per l'insieme degli operatori (in risposta all'esigenza aggregativa) e orientata alla diffusione di tecniche manageriali a supporto dello sviluppo imprenditoriale delle imprese commerciali, veicolando i principi base dell'impresa.
5. Sistema di formazione al commercio permanente, che valorizzi e integri le competenze espresse dai principali attori presenti a livello locale (Provincia di Genova, Camera di Commercio, Associazioni di categoria del commercio)
6. Formazione che individui inoltre le nuove competenze indispensabili per costruire imprenditori commerciali in grado di proporre nuovi stili di consumo

---

### **Punti salienti del piano di azione**

1. Condivisione delle linee guida in tema di formazione commerciale con gli stakeholder coinvolti, per restituire i risultati della ricerca e verificare la reale disponibilità a proseguire il percorso
2. Progettazione del catalogo formativo, in termini di impianto metodologico complessivo, di strutturazione del sistema di ruoli e di rilevazione dei fabbisogni formativi condotta con metodologia quali – quantitativa
3. Verifica dell'effettiva rispondenza del catalogo ai fabbisogni delle imprese con un sondaggio a campione
4. Messa in atto del sistema di formazione permanente al commercio

## **ELENCO DEGLI ALLEGATI**

**APPROFONDIMENTO 1 – I FOCUS GROUP CON I COMMERCianti GENOVESI**

**APPROFONDIMENTO 2 – IL SISTEMA FORMATIVO LOCALE**

**APPROFONDIMENTO 3 – INTERVISTE AGLI STAKEHOLDER**

---

## **APPROFONDIMENTO 1 ► I FOCUS GROUP CON I COMMERCianti GENOVESI**

- **L'organizzazione dei focus group**
- **Livello di partecipazione e clima**
- **La percezione del piccolo commercio a Genova**
- **Opinioni e aspettative in tema di formazione**

### **L'organizzazione dei Focus Group**

Il processo di individuazione dei partecipanti ai 4 focus group tesi a rilevare i fabbisogni formativi dei commercianti del Centro storico di Genova è consistito in:

- Rilevazione e analisi dell'universo delle imprese commerciali del territorio in oggetto: in questa prima fase è stato rilevato il numero complessivo di imprese commerciali ubicate nella zona oggetto di indagine (Centro Storico di Genova), a sua volta delimitata secondo criteri urbanistici definiti dal Comune di Genova (distribuzione dei codici di avviamento postale: 16123,16124,16126,16128). Tali attività sono state suddivise per settore merceologico di appartenenza: abbigliamento, beni occasionali, alimentari, arredamento e articoli per la casa, come stabilito dalle linee metodologiche che hanno guidato la ricerca a livello europeo.
- Costruzione di un data base per le telefonate di convocazione dei partecipanti. Una volta ottenuti i dati dell'universo di riferimento è stata costruita una base dati per reperire telefonicamente i partecipanti ai focus group. Il campione delle Imprese da contattare è stato costruito in modo proporzionale rispetto alla distribuzione delle attività commerciali iscritte al Registro delle Imprese, secondo il CAP di appartenenza e secondo il settore merceologico di appartenenza. In questa fase della ricerca è emersa all'interno dell'universo la diversa consistenza dei settori merceologici (pochissime le imprese appartenenti al settore arredamento e articoli per la casa e al C.A.P 16128), conseguentemente il campione rappresenterà tale dimensionamento. Il Data base complessivo comprendeva circa 400 imprese suddivise secondo i criteri di cui sopra.
- Reclutamento dei partecipanti: Questa fase ha previsto il contatto delle imprese commerciali scelte come campione di riferimento attraverso telefonate in cui si è presentato il progetto. Ogni telefonata mirava al contatto diretto con il responsabile del negozio in modo da garantire il corretto ed immediato scambio di informazioni. Data la difficoltà riscontrata nel coinvolgere molte delle persone contattate a partecipare ai focus group, le telefonate sono proseguite, sempre seguendo le caratteristiche del campione da ricercare, fino al raggiungimento di 12 operatori commerciali disponibili a partecipare al focus group di appartenenza. A tutte le persone interessate, oltre a essere descritto telefonicamente il significato del progetto e le

finalità dei focus group, veniva spedito un fax o una mail di presentazione del progetto e di precisazione di data e luogo dell'incontro.

- Telefonate di conferma: 24 ore prima della realizzazione di ogni focus group sono stati contattati gli operatori commerciali che avevano dato la loro disponibilità a partecipare all'incontro di gruppo con lo scopo di confermare la loro presenza al focus del giorno successivo, con la finalità di garantire la presenza di almeno 8 persone (fa eccezione il settore dell'arredamento dove la conferma è stata di sole 5 persone a causa del ristretto numero di attività commerciali facenti parte dell'universo di riferimento).
- Rilevazione dell'effettiva partecipazione. La partecipazione effettiva ai focus group è stata inferiore alle disponibilità fornite in fase di conferma. Sono stati soprattutto gli imprenditori appartenenti ad esercizi commerciali di maggior dimensione e impatto sul mercato a prendere parte ai focus, probabilmente in ragione di una più ampia disponibilità al confronto e una maggior fiducia nel sistema dei finanziamenti; infatti, tale indisponibilità, approfondita nel corso delle telefonate, viene attribuita
  - sia a problemi contingenti legati al periodo (gli incontri previsti per la fine del mese di Novembre coincidevano per i commercianti con l'organizzazione del lavoro per il periodo natalizio)
  - sia all'assoluta novità della modalità di confronto che il Progetto ha proposto per questo settore produttivo, i cui imprenditori non sembrano avvezzi all'utilizzo di strumenti formativi
  - sia per una conseguente scarsa credibilità nei finanziamenti pubblici.

### **Livello di partecipazione e clima**

I Focus Group realizzati con gli Operatori Commerciali, sebbene abbiano complessivamente visto un livello di partecipazione inferiore alle aspettative, hanno registrato uno scambio e un confronto davvero fruttuoso e ricco di indicazioni. I partecipanti intervenuti, in numero di 18 suddivisi per settore merceologici previsti dalla ricerca, non hanno rappresentato un campione di tipo statistico ma puramente qualitativo, con le seguenti caratteristiche complessive:

- La quasi totalità degli intervenuti (ad eccezione di uno appartenente ad una cooperativa sociale) è titolare di impresa.
- Le attività commerciali presenti sono accomunate da una notevole anzianità: la maggior parte sono presenti sul mercato genovese da oltre 20 anni di attività, ma differiscono notevolmente per dimensionamento: sono presenti imprese a conduzione familiare e imprese con oltre 20 o 30 dipendenti, spazi espositivi ridotti e spazi di oltre 1.000 m<sup>2</sup>... dimensioni insomma differenti che incidono sulle forme di organizzazione e commercializzazione.

In generale gli intervenuti rappresentano il modello dell'imprenditore "di successo": si tratta di imprese dal marchio riconosciuto nella città di Genova, di "negozi" visibili. Non a caso si tratta quindi di quelle persone che hanno colto l'iniziativa proposta come una "opportunità", con la mentalità del "guardarsi attorno" e del cogliere tutti i canali di partecipazione possibili con Istituzioni e Pubblica Amministrazione, a prescindere dalla finalità intrinseca della ricerca.

Una capacità di guardare oltre l'utilità pratica immediata, il "ritorno" immediato, e di estendere o consolidare reti di relazioni. Appare infatti subito chiaro come i commercianti intervenuti colgano l'occasione dei focus group per confrontarsi anche tra di loro in una sede che va al di là dell'associazionismo di categoria o dei rapporti di "buon vicinato", manifestando fin da subito una diffusa esigenza di coesione e di aggregazione.

L'atteggiamento di fondo degli intervenuti è quindi di interesse e disponibilità, che cela in taluni casi una aspettativa di più ampio respiro, che va al di là dei confini dell'indagine conoscitiva, che "qualcosa venga finalmente fatto per il piccolo commercio".

Accanto alla forte percentuale di commercianti pur invitati ma non intervenuti ai focus, i commercianti presenti esprimono un forte desiderio di parlare, una forte istanza a "far sentire la propria voce", come se non disponesse di canali adeguati sufficientemente forti e rappresentativi per esprimerla.

Viene manifestata attesa nei confronti dei risultati dei focus group e, più in generale, del progetto Innocommerce, a livello comunitario e locale.

### **La percezione del piccolo commercio a Genova**

Il commercio a Genova viene descritto con toni prevalentemente negativi: la connotazione degli aggettivi scelti per descriverlo ("decadente", "difficile", "squallido", "faticoso"...), non lascia margine a incertezza. Non manca la voce di chi mette in risalto la sua "unicità" e "ricchezza" ma si tratta per lo più di voci, almeno in prima battuta, isolate. Le espressioni dominanti utilizzate sono di per sé significative, per cui riportiamo (anche nel seguito) alcune verbalizzazioni: "resistiamo perché abbiamo spirito di sacrificio ed esperienza", "si può cercare di rallentare l'agonia ma le forze in campo sono impari".

Trend di scenario macro – economico (come la diffusione sempre più capillare dei Centri Commerciali e l'affermarsi dell'Impresa distributiva, la contrazione e la differenziazione dei consumi) si mescolano a problematiche di carattere locale, tipiche del tessuto urbano del Centro Storico (problematiche logistiche, legate alle zone pedonalizzate del centro, alla carenza di magazzini, di spazi espositivi, di parcheggi...), in un crescendo collettivo di individuazione di cause

e responsabilità "al di fuori" del sistema. "Sono i politici che dovrebbero interessarsi" è la voce dominante iniziale.

Come minacce esterne al settore ricorre a gran voce l'affermarsi della grande distribuzione: il piccolo commercio dichiara di non poter raggiungere le economie di scala che l'impresa distributiva persegue (accordi con i fornitori, ottimizzazione della produzione, forza del marketing e della pubblicità, soluzioni innovative di trasporto e magazzino, ecc), ma è capace a individuare in tale "minaccia" ineludibile anche una "opportunità": quella di differenziarsi, di valorizzare la dimensione di "piccola" impresa più attenta ai bisogni e alle caratteristiche del singolo e alla qualità della merce da proporre.

"Unicità, tradizione, personalizzazione" sono le descrizioni più ricorrenti dei fattori chiave di successo che la piccola impresa deve valorizzare: "Il Cliente che va all'Aquilone non si serve da noi", "Il Cliente non trova alla Fiumara ciò che cerca da noi".

Come opportunità offerta dal "sistema" esterni viene individuato il processo di forte investimento in strutture e infrastrutture attuato dalle Amministrazioni Locali sulla città di Genova e in particolare sul Centro Storico (a seguito di grandi eventi internazionali quali le Colombiadi del 1982, il G8 del 2003, Genova Capitale della Cultura dal 2004...), che hanno conferito un "volto nuovo" alla città e un potenziale attrattivo, sia per turisti sia per residenti, finora impensato, e che contribuisce a valorizzare il ruolo del piccolo commercio come elemento di vitalizzazione del centro città.

Se in prima battuta vengono evidenziati gli elementi "esogeni", la riflessione si sposta poi su un altro piano, più introspettivo, che mette in luce i fattori interni al sistema del commercio, di ostacolo/impulso al cambiamento e alla competitività delle piccole imprese commerciali

"Il mercato non posso modificarlo, la mia impresa sì" – dichiara un partecipante - , a indicazione di una auspicata nuova mentalità che dovrebbe caratterizzare l'imprenditoria, orientata all'innovazione, al cambiamento, ad un rapporto dinamico con il mercato e con la propria impresa. Viene quindi evidenziata la mentalità dominante del commerciante genovese, poco orientato all'esterno, tutto teso a "piangersi addosso" e a "incolpare" gli altri del declino del settore ("non ci fanno i parcheggi, piove...."), che tende a descriversi e a viverci come "vittima del sistema" anziché come protagonista, e ad esprimere un clima di attesa che "qualcuno o qualcosa faccia qualcosa" (i politici, le istituzioni, il mercato stesso...). Il commerciante genovese – viene detto – tende a valutare il "ritorno diretto", a non porsi in un'ottica di lungo periodo: viene citato il caso dell'apertura domenicale, da alcuni non favorita perché non produttiva di un utile "immediato".

Si approda quindi ad un filone produttivo di discussione: vengono citati "l'entusiasmo" e la "forza di volontà" del piccolo commercio quali valori fondanti, e la relazione con il cliente e il rapporto con il mercato quali leve di successo in mano all'imprenditore.

## **Opinioni e aspettative in tema di formazione**

I commercianti dimostrano una scarsa esperienza diretta della formazione, intesa come formazione "continua" nell'arco della vita al di fuori di quella scolastica o professionalizzante (formation réglée o occupationnelle): sono imprenditori che si "sono fatti da sé" e che "non hanno tempo" per dedicarsi alla formazione. Non avendo partecipato a corsi di formazione, non sono sostanzialmente in grado di valutarne né la reale efficacia né la potenziale utilità.

Il commerciante dichiara di non conoscere le iniziative formative offerte dal territorio, e non le conosce perché non gli interessano ("mi arriva un sacco di pubblicità di corsi ma io la butto via") o perché non riconosce interlocutori qualificati sul territorio, in grado di rispondere ai suoi bisogni in modo "garantito".

Domina la percezione che la formazione rappresenti una leva di sviluppo "residuale" ("sono ben altri i problemi che abbiamo noi commercianti") e un atteggiamento "fai da te" ("è l'imprenditore che fa la sua impresa", "ai miei collaboratori insegno io in prima persona come si tratta col cliente", ...). Aleggia quindi complessivamente una percezione "astratta" della formazione, più come "ritorno sui banchi di scuola" che come reale strumento per accrescere il proprio bagaglio di competenze e di rendersi pertanto più competitivi.

Se stimolati a riflettere sul tema, i commercianti esprimono un generico interesse per "qualsiasi cosa" sia in grado di accrescere la competitività della singola impresa e del sistema di imprese e alcune aspettative abbastanza innovative. Esprimono ad esempio l'istanza di "girare il mondo" – in modo virtuale – attraverso la formazione: confrontarsi con altre realtà europee, vedere come si fanno le cose altrove, confrontarsi con interlocutori "esperti"...

Il rischio diventa allora opposto: anziché sottodimensionare la formazione, la tendenza è di sovradimensionarla, interpretandola non come canale in grado di dispensare aiuto ma in grado di dispensare soluzioni: "non mi serve una indicazione su come risolvere i miei problemi, ma uno che me li risolva", "a me serve sapere quanti prodotti devo vendere per produrre utile, qual è la rotazione di magazzino, quanto costa il lavoro all'ora e se un apprendista è meglio di un dipendente":.. domande molto specifiche, che richiedono risposte specifiche, da parte di un esperto attento al singolo caso.

L'istanza dominante è quindi quella di una utilità pratica, quasi immediata (che non sempre la formazione può offrire). Viene espressa l'esigenza di "concretezza": il commerciante denuncia fin da subito che la variabile "tempo" è una risorsa importantissima, che "non ha tempo" per definizione, che non vuole "sprecare" tempo.... E quindi denuncia la tendenza a misurare i benefici indotti da tutte le attività cui partecipa in un'ottica di "breve" periodo, di utilità pratica immediata.

---

Si registra inoltre un'altra tendenza dominante nel gruppo dei partecipanti, analoga a quanto espresso nei confronti del più ampio tema dello scenario: domina un clima di "attesa" anche nei confronti della formazione, una aspettativa di essere accompagnati, aiutati, supportati nella scelta e nella partecipazione alle iniziative formative.

Chi tra i partecipanti si è affacciato al mondo della formazione, dichiara di essersene subito tirato indietro per vari motivi: "i corsi non partono", "c'erano un sacco di lungaggini burocratiche", "le giornate di formazione non mi andavano bene"... indicazioni che possono anche mettere in luce alcune carenze del sistema dell'offerta formativa, ma che denunciano sostanzialmente un atteggiamento poco proattivo nei confronti di un tema – quello della formazione – che viene accolto favorevolmente ma "con riserva".

## APPROFONDIMENTO 2 ► IL SISTEMA FORMATIVO GENOVESE

- Il sistema di enti formativi locali
- La formazione diretta al piccolo commercio

### Il sistema di enti formativi locali

Il quadro dell'offerta formativa locale si caratterizza per una pluralità di Enti, Scuole ed Istituzioni che a vario titolo erogano formazione professionale: soltanto a livello regionale ne risultano accreditate (da parte della Regione Liguria) oltre 120, di cui una cinquantina nell'ambito del Comune di Genova tra le quali la Provincia di Genova ne ha selezionato una trentina quali soggetti privilegiati ad erogare iniziative con i finanziamenti FSE. La pluralità degli Enti rischia pertanto di ingenerare una dispersione e frammentazione nell'offerta formativa.

L'offerta formativa è infatti quanto mai ampia e articolata; ci limitiamo a segnalare, perché di maggior interesse ed utilità per le piccole imprese commerciali, quella promossa dalla Provincia di Genova e confluita nel "Catalogo di formazione professionale per le imprese", rivolto a tutte le PMI (comprese le imprese individuali) con unità operative nel territorio di Genova. Si tratta di una importante iniziativa, promossa dalla Provincia in quanto ente programmatore della formazione professionale e delle politiche attive del lavoro, e dalla Camera di Commercio, che si pone come snodo fondamentale per la costruzione di un sistema stabile e come elemento portante dell'offerta formativa territoriale, riconosciuto a livello europeo tanto da ricevere il riconoscimento del Premio Basile (selezione a livello internazionale nella categoria sistemi formativi).

Con il Catalogo la Provincia, in luogo della 'semplice' attività di supervisione e controllo al processo di erogazione della formazione, poi attuata dai singoli Enti formativi accreditati, coordina l'insieme delle iniziative formative per occupati rivolte alle PMI (P.O.R. Obiettivo 3 Misura D1). La formula del "catalogo", che coniuga l'estrema flessibilità con la possibilità di scelta fra corsi che affrontano tematiche di interesse per le imprese, perseguendo i risultati di:

- mettere a disposizione dell'utenza uno strumento immediatamente utilizzabile, flessibile e soprattutto disponibile in modo continuativo durante tutto l'arco dell'anno
- coordinare l'azione dei vari Enti formativi, occupandosi non solo della promozione del Catalogo e della supervisione della qualità delle singole iniziative, ma anche dell'armonizzare in un quadro unitario e coerente le singole offerte formative.

I contenuti dell'offerta formativa sono stati selezionati per rispondere alle esigenze comuni delle piccole e medie imprese del territorio provinciale e sono stati raggruppati in tre macrosettori:

- Aggiornamento e innovazioni per le imprese (corsi di 30 ore)
  - Informatica
  - Certificazione Qualità
  - Lingue straniere
  - Competenze operative/specialistiche
- Cultura d'impresa (corsi di 24 ore)
  - Competenze manageriali
  - Gestione aziendale
  - Marketing e comunicazione
  - Amministrazione
- Sicurezza e HACCP (corsi di 12, 16, 24, 40, 120 ore)
  - Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza
  - Responsabile del servizio di prevenzione e protezione
  - Primo soccorso
  - Coordinatori per la progettazione ed esecuzione dei lavori
  - Adempimenti – certificazioni HACCP

In particolare, la Provincia offre, soltanto nel "catalogo di formazione professionale per le imprese", 4.304 ore di formazione continua, di cui:

- 2.520 ore di Aggiornamento e innovazioni per le imprese
- 1.152 ore di Cultura d'impresa
- 632 ore di Sicurezza e HACCP

oltre a singoli corsi e iniziative formative ammessi a finanziamento, a cura dei singoli Enti formativi.

Oltre 4.000 sono quindi le "ore" di potenziale interesse per il settore commercio, in quanto inerenti tematiche di interesse per la PMI: la partecipazione dei commercianti risulta tuttavia davvero trascurabile, eccezion fatta per le iniziative promosse dalle Scuole delle Associazioni di Categoria (alcune delle quali rientrano nel Catalogo complessivo).

Prendiamo ad esempio le iniziative formative per le PMI offerte dal CLP, l'Agenda formativa della Camera di Commercio di Genova, costituita in Genova nel 1956 su iniziativa della Camera di Commercio di Genova con l'adesione delle Camere di Commercio delle altre province liguri, della Banca CARIGE, dell'Associazione degli Industriali della provincia di Genova e dei principali enti ed associazioni regionali. Il CLP eroga un catalogo formativo di 384 ore (inserito nell'ambito del

catalogo formativo provinciale), articolato in 16 moduli formativi della durata di 3 giorni ciascuno articolati in 4 aree tematiche:

- il manager e le sue competenze
- l'impresa e il suo mercato
- l'impresa e la sua amministrazione
- l'impresa e la sua gestione

Il catalogo registra da anni un buon livello di partecipazione e di gradimento da parte del sistema imprenditivo locale, tanto che la Provincia di Genova lo ha assunto come modello di riferimento nella progettazione coordinata del "catalogo di moduli formativi" precedentemente descritto. Ebbene, se prendiamo come riferimento l'anno 2005, su un numero di partecipazioni pari a 207 persone, nessuna fa riferimento alla piccola impresa commerciale. Nessun commerciante ha quindi partecipato ad un catalogo formativo genericamente rivolto alle PMI commerciali.

Le uniche iniziative specificamente rivolte al settore del commercio sono quelle proposte dagli Enti formativi delle Associazioni di Categoria (CESCOT E ISCOT), le scuole formative più riconosciute ed individuabili per la formazione al commercio.

Le iniziative promosse dalle Associazioni di categoria si articolano lungo differenti filoni di attività:

- formazione obbligatoria (sicurezza, HACCP, normative varie...)
- formazione tecnico-specialistica legata a specifiche professioni (pasticceria, barman,...)
- formazione intersettoriale (lingua inglese, informatica)
- formazione trasversale (vetrinistica, tecniche di vendita, marketing...)
- formazione manageriale (negoziante, leadership...)

in cui l'85% delle partecipazioni è di titolari di impresa, mentre ai dipendenti è riservata la restante quota; si stanno sperimentando canali innovativi di erogazione della formazione, come l'e-learning. I commercianti genovesi sembrano aderire oggi quasi esclusivamente ai corsi di formazioni promossi dalle Associazioni di Categoria, che attivano naturalmente canali informativi ad hoc.

Per completare il quadro dell'offerta formativa, occorre citare almeno altre due azioni:

- l'apprendistato
- le azioni a supporto della creazione di impresa

che non si rivolgono a imprese già operanti e costituite nel piccolo commercio, ma a "future" imprese o lavoratori del piccolo commercio.

L'apprendistato è uno dei canali previsti per legge per l'espletamento del diritto-dovere di istruzione e formazione rivolto a giovani e adolescenti di età compresa tra i 15 e i 18 anni ed ha una durata massima di tre anni: rappresenta quindi un canale di ingresso per i giovani nel mercato del lavoro, anche se a partire dalla Legge 196/197, ha assunto una maggiore valenza formativa, di integrazione tra esperienza lavorativa e formazione individuale. Le Regioni e Province autonome ne regolamentano i profili formativi, d'intesa con il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, con il Ministero dell'istruzione dell'università e della ricerca, sentite le associazioni dei datori di lavoro e di prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, nel rispetto di criteri e principi direttivi stabiliti dal legislatore nazionale.

L'apprendistato "professionalizzante" per il conseguimento di una qualifica attraverso una formazione sul lavoro, invece, è un apprendimento tecnico professionale ed è rivolto a persone di età compresa tra i 18 e i 29 anni ed ha una durata compresa tra un minimo di due anni e un massimo di sei anni, secondo quanto previsto dai contratti collettivi, che definiscono la durata del contratto in ragione del tipo di qualificazione da conseguire.

All'interno della regione Liguria entrambi i corsi di formazione per apprendisti vengono attuati esclusivamente attraverso cataloghi formativi, articolati nelle aree formative che compongono il percorso e che si distinguono in competenze trasversali e competenze tecnico-professionali settoriali, sempre coordinati e promossi dalla Provincia di Genova e realizzati da vari Enti Formativi del territorio, quale ad esempio lo IAL Liguria, da noi intervistato.

Si tratta sostanzialmente di corsi che favoriscono l'accesso al mondo del lavoro, ma non specifici per il settore commerciale o per le PMI. I partecipanti ne traggono un buon insegnamento e una buona esperienza per inserirsi successivamente all'interno del settore commerciale, anche se il più delle volte, all'interno di grandi imprese piuttosto che di piccole medie imprese operanti all'interno del centro storico genovese.

Tra le azioni e le iniziative promosse dalla Provincia di Genova per favorire l'imprenditorialità locale citiamo in particolare il servizio per la Creazione di Impresa che offre un percorso personalizzato a tutti coloro i quali intendono avviare o hanno appena avviato una qualunque attività di tipo indipendente.

Il sostegno che la Provincia di Genova dà alla creazione di Impresa ed al Lavoro indipendente in genere, è volto a creare un'offerta che va oltre la semplice formazione ed offre uno spettro più ampio di azioni e servizi: dall'orientamento al supporto per la stesura del business plan, dalla formazione al mentoring allo start up di impresa.

E' un sistema integrato, rivolto a tutti coloro che sono interessati ad intraprendere un percorso di lavoro indipendente, e quindi anche agli "aspiranti commercianti" : in questo caso la loro partecipazione è più cospicua che nel caso della formazione continua, pari al 18% complessivo

---

delle partecipazioni (dato della Provincia di Genova, anno 2003, Direzione Sviluppo Economico) .  
Come a dire, una volta che il commerciante apre la sua impresa, non partecipa più ai corsi formativi.

## APPROFONDIMENTO 3 ► LE INTERVISTE AGLI STAKEHOLDER ISTITUZIONALI

- **Lo scenario del piccolo commercio a Genova**
- **Opinioni e orientamenti in tema di formazione commerciale**

Una grande disponibilità caratterizza anche le interviste realizzate con stakeholder e testimoni privilegiati del territorio, che esprimono considerazioni in linea con le percezioni manifestate dagli operatori commerciali se pure contestualizzate in uno scenario di più ampio respiro.

### **Lo scenario del piccolo commercio a Genova**

Contrazione del mercato, spostamento dell'asse dei consumi dai beni ai servizi, diffusione della grande distribuzione vengono individuate come le "minacce" a più diretto impatto sullo sviluppo del piccolo commercio. E ancora: un ritardo legislativo e strutturale nel sostegno al piccolo commercio e un aumento dei costi di gestione certamente non favoriscono, a fronte di uno scenario macro economico non favorevole, lo sviluppo del settore.

La percezione è che il numero di imprese commerciali continui a diminuire, con ritmi più pesanti di qualche anno fa; il Centro Storico di Genova si colloca in apparente contro tendenza rispetto a tale trend per via degli investimenti sostenuti dalla città a sostegno della qualificazione del Centro Urbano. Secondo i più, si tratta di un dato di apparente vivacità: molte imprese sono neo – nate e altrettanto le attività cessate. La nascita di nuove piccole imprese sembra quindi più la risposta ad un problema occupazione (non trovo lavoro) che corrispondere ad un reale sviluppo del settore. Gli sforzi fatti dagli enti locali per supportare lo sviluppo delle unità commerciali nel Centro storico della città, per esempio attraverso diverse forme di incubatori d'impresa, hanno dato buoni risultati sul breve medio periodo, ma alcuni degli stakeholder evidenziano come sia necessario attivare forme di supporto e tutela di lunga durata per garantire a queste piccole imprese una vita lunga e proficua, tra queste certamente l'azione formativa.

La caratteristica del piccolo commercio di Genova viene individuata nel permanere di un forte tessuto di vicinato. A fronte di tale realtà, viene altresì indicata la mancanza di un tessuto aggregativo forte e di linee di azione integrate, di una cultura della "cooperazione". La recente costituzione dei CIV (Centri Integrati di Via) ha definito un percorso importante in tale direzione, per:

- recuperare il degrado urbano attraverso opere pubbliche
- fornire incentivazioni all'imprenditore per la fase di start up (incubatore di strada / territoriale)
- distribuire eventuali finanziamenti

Anche se oggi, a pochi anni dalla sua sperimentazione, viene da alcuni letto in ottica difensiva anziché propulsiva.

Gli stakeholder convergono nel focalizzare l'attenzione sul "sistema di imprese", e non sulla singola piccola impresa commerciale, e attribuiscono al soggetto pubblico il ruolo di regolare e promuovere interventi sinergici. Non soltanto supportando le imprese nella fase nascente di insediamento e start up, ma fornendo un "accompagnamento" di più lungo periodo che si concentri anche su dimensioni poco valorizzate, come la formazione, lo sviluppo manageriale di impresa...

Viene indicata diffusamente una mentalità imprenditoriale "chiusa", poco orientata e aperta al mercato, con uno scarso impulso al "fare impresa" e al leggere il mercato in trasformazione e anticipare i cambiamenti (pensare di aprire alla Domenica, reimpostare il lavoro e i sistemi di gestione...).

Una opportunità offerta dalla situazione genovese viene individuata nella recente conversione della città verso una vocazione turistica e la riqualificazione del Centro Storico (se pure "a macchia di leopardo" e con la persistenza di pesanti problematiche logistiche nelle zone pedonalizzate), con ricadute positive in termini di impulso offerto dal piccolo commercio alla vivibilità e all'attrattività del territorio, in uno scenario, come quello del Centro Storico di Genova.

Si apre la via per lo sviluppo di un "commercio di qualità", ancorato alle produzioni tipiche o artigiane (laboratori artistici, somministrazione / ristorazione, vendita di prodotti tipici legati alla cultura enogastronomica locale...).

Viene evidenziata anche la disponibilità delle imprese commerciali a cogliere "elementi facilitanti" (e la formazione potrebbe essere uno di questi), a valorizzare eventuali strumenti offerti per "stare" sul mercato.

<b>IL MERCATO SECONDO GLI STAKEHOLDER</b>	
<b>MINACCE</b>	<b>OPPORTUNITA'</b>
Tendenze economiche macro: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da contrazione a regressione del mercato</li> <li>• Differenziazione consumi da beni a servizi</li> <li>• Diffondersi della grande distribuzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinnovato riconoscimento del ruolo del piccolo commercio a impatto sulla vivibilità del territorio e sulla sicurezza del centro urbano</li> <li>• Valorizzare la specificità del piccolo commercio</li> </ul>

<p>Tendenze dell'economia locale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritardo negli interventi legislativi e strutturali a favore della piccola impresa commerciale</li> <li>• Aumento dei costi di gestione (servizi e oneri del personale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riqualificazione della città verso una vocazione turistica e forte investimento in strutture e infrastrutture</li> <li>• Impulso del commercio tipico a valenza artigianale</li> </ul>
<p>Caratterizzazione commercio a Genova</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalità poco imprenditiva e orientata al mercato e al cambiamento</li> <li>• Carenza nelle forme aggregative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilità a cogliere elementi facilitanti e di innovazione nella gestione della piccola impresa</li> <li>• Forte tessuto di negozi di vicinato</li> </ul>

Viene apprezzato il legame della presente ricerca con la dimensione chiave del "territorio" e la scelta di limitare l'indagine ad una zona ben contestualizzata della città, il Centro Storico, che presenta problematiche e fattori specifici, alcuni estensibili ad altri centri urbani, altri suoi peculiari. Le aziende di piccola dimensione, e nella fattispecie quelle commerciali che presentano una valenza di "vicinato", hanno maturato, infatti un legame profondo con il territorio in cui sono ubicate: costituiscono una rete, in una dimensione più ampia che va al di là della singola impresa; viene al proposito offerta la metafora del "centro commerciale all'aperto", dimensione che va al di là dell'acquisto in se stesso per il potenziale cliente ma che si lega anche ad una precisa scelta di come investire il proprio tempo libero (lo stesso dicasi per l'iniziativa "i negozi aperti alla Domenica").

### Opinioni e orientamenti in tema di formazione

"Educare il commerciante che la formazione è una risorsa" è il tema dominante nelle interviste agli stakeholder. Nelle imprese del territorio e in particolare nel settore del commercio sembra mancare una cultura della formazione a 360°, in grado di coglierne il valore aggiunto e il reale significato, ora sotto dimensionato, (perché percepito come una "perdita di tempo"), ora sovra dimensionato, (perché colto come "la soluzione" ai problemi).

Tale cultura manca in particolare in un target in cui, come abbiamo visto, una criticità trasversale risiede nell'approccio al mercato e all'impresa, nella mentalità imprenditiva: si tratta innanzitutto di favorire la diffusione di un tessuto "culturale" comune, in grado di rendere i commercianti più capaci di leggere in un'ottica di insieme i mutamenti di scenario (il mercato del lavoro, ad esempio) e di cogliere l'evoluzione del mercato al fine di cavalcarla e non di subirla.

In tale contesto la formazione abbandona la sua veste ormai angusta di "addestramento" (formazione legata agli adempimenti normativi, quali ad esempio in materia di sicurezza ed igiene, o formazione prettamente professionalizzante), ma assume una veste nuova – in linea con il

concetto di formazione "continua" o "permanente" – di veicolo di una nuova cultura, di una nuova mentalità, capace di agire sulle "persone" e sul loro patrimonio di competenze.

Si impone quindi una distinzione netta tra la formazione rivolta all'imprenditore e quella rivolta l'addetto all'impresa commerciale: per il primo si tratta di un percorso di "accompagnamento" (per chi deve creare impresa – per altro già in atto a cura della Provincia di Genova con un "sistema" integrato di iniziative formative a sostegno dell'aspirante imprenditore) o di un percorso di "sostegno, stimolo, rinforzo" alla capacità imprenditiva di chi già sta sul mercato (la capacità di leggere il mercato, le sue evoluzioni, di individuare settori e nicchie di mercato...); per gli altri si tratta di accedere a corsi più tradizionali di informatica, marketing, visual merchandising, vetrinistica, tecniche di accoglienza, per altro già offerti dagli Enti Formativi presenti sul territorio.

La formazione rivolta all'imprenditore (rispetto al mercato, alla gestione di impresa...) di cui si diceva sopra è già in parte presente nel sistema dell'offerta formativa presente sul territorio (basti pensare all'Agenda Formativa della Camera di Commercio, o agli Enti formativi delle Associazioni di Categoria), ma l'eccessiva frammentazione degli Enti che a vario titolo erogano formazione (oltre 100 gli Enti formativi) sembra costituire un fattore frenante alla partecipazione degli operatori commerciali, unitamente ad una comunicazione forse non così efficace per una fascia di lavoratori – come i commercianti – che va davvero "cercata".

Tale frammentazione comporta anche il rischio di non poter attuare un controllo capillare sulla qualità della formazione progettata (rischio di progettazioni "a tavolino") e della formazione erogata (rischio di formazione non rispondente ai fabbisogni o alle attese).

Accanto al rafforzamento di tale sistema formativo, appunto già presente sul territorio se pure "polverizzato", si indicano anche canali formativi innovativi, che sfruttano canali aggregativi già esistenti per il settore commercio, come i CIV interpretati come un veicolo "culturale" (come possibili candidati a promuovere momenti "culturali": come cambiano gli scenari mondiali, il trend della distribuzione del lavoro...).

Un filone fertile quello della formazione ai commercianti, a patto che la "cultura della cooperazione" domini anche sulla mentalità degli Enti Formativi e delle Istituzioni Locali che si occupano di formazione, e che si studino le forme più adeguate per raggiungere un target oggettivamente "lontano" e alieno al mondo della formazione come quello del piccolo commercio.

<b>LA FORMAZIONE SECONDO GLI STAKEHOLDER</b>	
<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>	<b>PUNTI DI FORZA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polverizzazione dell'offerta, con oltre 100 Enti che erogano formazione sul territorio regionale, e conseguente rischio di carenza di controllo della qualità della formazione progettata ed erogata</li> <li>• Prevalenza della formazione professionalizzante rispetto alla formazione continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valore attribuito alla formazione come leva di crescita del territorio</li> <li>• Formazione interpretata anche come veicolo per fare cultura e modificare la mentalità dominante</li> <li>• Apertura verso canali formativi innovativi (il ruolo dei CIV come veicolo di cultura)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rischio di una offerta formativa distorta, non rispondente ai reali fabbisogni delle imprese</li> <li>• Carenza nel processo di comunicazione e di raggiungimento del "target" dei commercianti</li> </ul>	