

Fondimpresa

**Sistema stabile di rilevazione e valutazione
degli interventi finanziati**

**Valutazione delle ricadute delle attività
formative – Annualità 2014 e 2015**

UMBRIA

Rapporto finale

Perugia, Dicembre 2016

Gruppo di ricerca:

Bruno Bracalente

Massimo Cossignani

Andrea Ricci

Sommario

1. ANALISI DEGLI SPAZI OPERATIVI DI FONDIMPRESA.....	5
1.1 Nota introduttiva sulla metodologia di analisi	5
1.2 Imprese aderenti.....	6
1.3 Imprese raggiunte	9
1.4 Lavoratori beneficiari	12
1.5 Formazione erogata.....	16
1.6 Penetrazione di Fondimpresa nel tessuto produttivo regionale	26
1.7 Conclusioni	30
2. ANALISI DELLA RILEVANZA DEI SETTORI E DELLE TIPOLOGIE DI LAVORATORI RAGGIUNTI NEL CONTESTO PRODUTTIVO REGIONALE	34
2.1 Nota introduttiva sulla metodologia di analisi.....	34
2.2 Panoramica sul contesto produttivo regionale.....	34
2.3 Rilevanza dei settori economici raggiunti nel contesto produttivo regionale	40
2.4 Rilevanza delle tipologie di lavoratori raggiunti nel contesto occupazionale regionale	46
2.5 Conclusioni.....	52
3. CONFRONTO DELLA FORMAZIONE EROGATA CON LA FORMAZIONE CONTINUA FINANZIATA CON FONDI DIVERSI	55
3.1 Nota introduttiva sulla metodologia di analisi.....	55
3.2 Le altre fonti di finanziamento della formazione continua	56
3.3 La governance degli altri canali di finanziamento	65
3.4 Il confronto tra spazi coperti dalla formazione Fondimpresa e dalle altre fonti di finanziamento	66
3.5 Conclusioni	68
4. RILEVANZA DEI FABBISOGNI FORMATIVI “ESPRESSI” INTERCETTATI DA FONDIMPRESA.....	70
4.1 Ricostruzione dei fabbisogni formativi “espressi” intercettati da Fondimpresa.....	70
4.2 Rilevanza dei fabbisogni formativi intercettati nell’evoluzione del contesto produttivo regionale	71
4.3 Un approfondimento: interviste a testimoni privilegiati	74
4.4 Conclusioni.....	85
5. ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI "INESPRESSI" E DELLA LORO RILEVANZA NEI PROCESSI DI RIPOSIZIONAMENTO COMPETITIVO DELLE IMPRESE	88
5.1 Nota introduttiva	88
5.2 Analisi dei fabbisogni formativi “inespressi”	89
5.3 Rilevanza dei fabbisogni “inespressi” e conclusioni.....	99
6. SINTESI E CONCLUSIONI.....	103

6.1 Analisi del grado di copertura operativa di Fondimpresa e della rilevanza dei comparti produttivi raggiunti.....	103
6.2 Suggerimenti per una maggiore e più uniforme penetrazione nel tessuto imprenditoriale regionale	108
6.3 Descrizione dettagliata dell'analisi del fabbisogno espresso	109
6.4 Analisi dei fabbisogni “inespressi” e relativi suggerimenti per estendere lo spazio formativo ...	114
BIBLIOGRAFIA.....	116
ALLEGATO 1 – METODOLOGIA DI ANALISI	117
1. Aspetti generali.....	117
2. Metodologia relativa all'analisi degli spazi operativi di Fondimpresa.....	118
3. Metodologia relativa all'analisi delle relazioni tra settori e lavoratori raggiunti e caratteristiche strutturali del sistema produttivo e occupazionale regionale	119
4. La metodologia di confronto della formazione erogata con la formazione continua finanziata con fondi diversi	120
5. La metodologia di analisi della rilevanza dei fabbisogni formativi espressi	121
6. La metodologia per l'analisi dei fabbisogni inespressi	123
7. Il questionario semi strutturale e le interviste a testimoni privilegiati.....	124
ALLEGATO 2 - TABELLE	128
ALLEGATO 3 – QUESTIONARIO SEMI-STRUTTURATO	164
APPENDICE 1 - SCOPO DELLE INTERVISTE ED ELENCO DEI SOGGETTI	172

1. ANALISI DEGLI SPAZI OPERATIVI DI FONDIMPRESA

1.1 Nota introduttiva sulla metodologia di analisi

L'analisi degli spazi operativi di Fondimpresa in Umbria negli anni 2014 e 2015 si basa in larga parte sulle informazioni elaborate e messe a disposizione dalla stessa Fondimpresa per quanto riguarda le imprese raggiunte, i relativi lavoratori dipendenti e la formazione erogata. Con riferimento alle imprese aderenti, l'analisi per settore, dimensione e provincia è stata invece basata sui relativi dati individuali, disponibili per singole unità produttive, forniti sempre da Fondimpresa.

Come evidenziato nelle “Note informative sulle caratteristiche dei dati”, il dataset Fondimpresa relativo alle unità produttive raggiunte, o beneficiarie, si riferisce alle singole unità locali, anche nella ipotesi che risultino “accentrate” dal punto di vista contributivo. Quello relativo alle unità produttive aderenti fa invece riferimento alle unità locali soltanto nel caso di non accentramento della posizione contributiva, altrimenti i dati riguardano le imprese. Tutto ciò premesso, l'analisi della penetrazione di Fondimpresa nel tessuto produttivo regionale, che verrà fatta calcolando i rapporti tra “aderenti” e universo e tra “raggiunte” e universo (paragrafo 1.6), pone evidenti problemi di coerenza tra gli aggregati messi a rapporto, poiché l'universo è costituito dalle imprese regionali (e relativi dipendenti) presenti nell'archivio INPS.

Per garantire il massimo di coerenza all'analisi di penetrazione sono stati pertanto riaggregati i dati messi a disposizione da Fondimpresa in modo da renderli omogenei con quelli di fonte INPS sull'universo. In particolare, sia per le “aderenti” che per le “raggiunte” si è proceduto ad aggregare le unità produttive con il medesimo codice fiscale, ricalcolando il numero di dipendenti, e quindi la classe dimensionale, e attribuendo a ogni unità riaggregata il settore di attività prevalente in termini di dipendenti.

I dati relativi al biennio 2014-2015, riguardanti le unità produttive e i lavoratori coinvolti in attività di formazione in almeno uno dei due anni, sono stati utilizzati congiuntamente a quelli relativi alle singole annualità 2014 e 2015 per determinare il numero di unità produttive e lavoratori raggiunti sia nel 2014 che nel 2015. Questi ultimi sono stati ottenuti sommando i raggiunti nel 2014 ai raggiunti nel 2015 e sottraendo a tale somma i raggiunti nel biennio (nel 2014 o nel 2015). L'obiettivo di questa elaborazione è calcolare l'incidenza sul totale delle unità produttive e dei lavoratori che accedono alla formazione con maggiore continuità temporale e analizzarla secondo i diversi caratteri di classificazione (settore di attività, classe dimensionale, tipologia contrattuale, inquadramento professionale, ecc.)

Nelle tabelle riportate in allegato (e nei relativi grafici riportati nel testo) i dati vengono presentati mantenendo le classificazioni adottate nelle “tabelle minime” fornite da Fondimpresa, ma con alcuni accorpamenti suggeriti dalla esiguità di alcuni fenomeni, e dalla conseguente presenza diffusa di caselle vuote o di piccoli numeri nelle matrici dei dati, particolarmente rilevante in una regione di piccole dimensioni come l'Umbria. Gli accorpamenti hanno riguardato l'articolazione settoriale e le classi di addetti delle unità produttive e, inoltre, le classi di età e le tipologie contrattuali dei lavoratori. In particolare:

- Per quanto riguarda la classificazione settoriale sono stati effettuati accorpamenti di sezioni con poche imprese aderenti o raggiunte (Estrazione di minerali e Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua, accorpate in “Altra industria in senso stretto”) e di sottosezioni relative ad attività omogenee di cui almeno una con poche imprese aderenti (Industrie tessili e abbigliamento e Fabbricazione di prodotti in cuoio, pelli e simili, accorpate nel settore “Tessili, abbigliamento, calzature”; Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali e Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche, accorpate nel settore “Chimica, gomma,

plastica”; Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici, Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche e Fabbricazione di mezzi di trasporto, accorpate nel settore “Meccanica”; Istruzione, Sanità e Altri servizi sociali e personali, accorpate nel settore “Istruzione, sanità, altri servizi”);

- Per la classificazione dimensionale, poiché le imprese di grandi dimensioni sono in Umbria in numero molto ridotto (e pochissime quelle aderenti o raggiunte da Fondimpresa), le classi sopra la soglia dei 99 addetti sono state aggregate nell’unica classe “100 addetti e oltre”;
- Per la classificazione in classi di età, poiché in Umbria sono pochissimi i lavoratori in età scolare (e solo 66 quelli coinvolti nelle attività formative di Fondimpresa nel 2014) sono state accorpate le prime due classi in quella “Fino a 25 anni”; inoltre, poiché sono pochi anche i lavoratori in età da pensione (e solo 60 quelli coinvolti nelle attività formative di Fondimpresa) sono state accorpate anche le ultime due classi in quella di “55 anni e oltre”;
- Per la classificazione secondo la tipologia contrattuale, poiché è estremamente limitato il numero di lavoratori coinvolti con contratti atipici, le diverse modalità di questi ultimi sono state accorpate nell’unica voce “Contratti atipici”.

E’ infine il caso di ricordare che i dati relativi alla annualità 2015 non sono completi: come precisato nelle Indicazioni operative di Fondimpresa il livello di completezza per tale annualità risulta, a livello nazionale, pari a circa il 70% per il Conto Formazione e pari a circa il 92% per il Conto di Sistema. Il confronto 2014 – 2015, sia in termini di valori assoluti che di composizioni percentuali secondo le modalità dei diversi caratteri, risulta di conseguenza viziato da tale incompletezza e quindi poco significativo. I valori assoluti del 2015 sono infatti in genere notevolmente minori rispetto al 2014, per quanto riguarda sia il numero di imprese raggiunte e di lavoratori coinvolti sia le ore di formazione erogata, senza che ciò indichi una loro effettiva riduzione; d’altro canto, le composizioni percentuali cambiano dal 2014 al 2015, talvolta sensibilmente, senza che ciò possa essere con certezza interpretato come una effettiva modificazione della articolazione dei fenomeni analizzati. Pertanto, sebbene le elaborazioni siano state effettuate per entrambe le annualità, l’analisi dei risultati privilegia l’annualità 2014, evidenziando peraltro, per alcuni aspetti fondamentali, i cambiamenti avvenuti rispetto al 2013.

1.2 Imprese aderenti

Le imprese umbre aderenti a Fondimpresa nel 2015 sono 2546, con un incremento assoluto rispetto al 2014 di 144 unità e un incremento relativo del 6% (Tabella 1). Come mostra anche la Figura 1, più di un terzo delle imprese aderenti appartiene all’industria manifatturiera e circa il 20% alle costruzioni; seguono il commercio e i servizi alle imprese con, rispettivamente, il 13.7% e il 10.3% delle imprese, settori che contribuiscono notevolmente a determinare una quota di imprese del terziario pari al 40.1%, mentre l’industria nel suo complesso raggiunge il 57.7% e l’agricoltura il 2.2%. Nell’ambito dell’industria manifatturiera (Figura 2) i settori più rappresentati sono la metalmeccanica (metallurgia, 23.4%; meccanica, 19.8%) e, inoltre, alimentari (13.6%) e moda (11%).

Rispetto al 2014 si osservano variazioni di composizione di scarsa entità, tuttavia emerge una tendenza di fondo che si riassume in un lieve incremento della quota di imprese del terziario, che nel complesso passa dal 39.5% al 40.1%, e una corrispondente lieve contrazione della quota di imprese del settore delle costruzioni (dal 20.6% al 19.9%), mentre resta pressoché costante la quota relativa all’industria manifatturiera (e cresce un po’ anche il peso dell’agricoltura).

La diffusione territoriale delle imprese aderenti rispecchia abbastanza fedelmente il peso economico relativo delle due provincie (Tabella 2 e Figura 3): Perugia rappresenta infatti poco meno di tre quarti del totale (72.7% nel 2015) e Terni il restante quarto o poco più (27.3%). Il peso della provincia di Perugia sale tuttavia fino a quasi l’80% nell’industria manifatturiera (in particolare nei settori tessili

abbigliamento calzature, legno e carta stampa editoria, dove la quota di imprese aderenti localizzate a Perugia supera il 90%), mentre quella di Terni recupera soprattutto nelle costruzioni (35.8%) e nei settori trasporti e comunicazioni e alberghi e ristoranti (entrambi al 35.2%).

Figura 1 – Composizione delle imprese aderenti per settore. Anno 2015

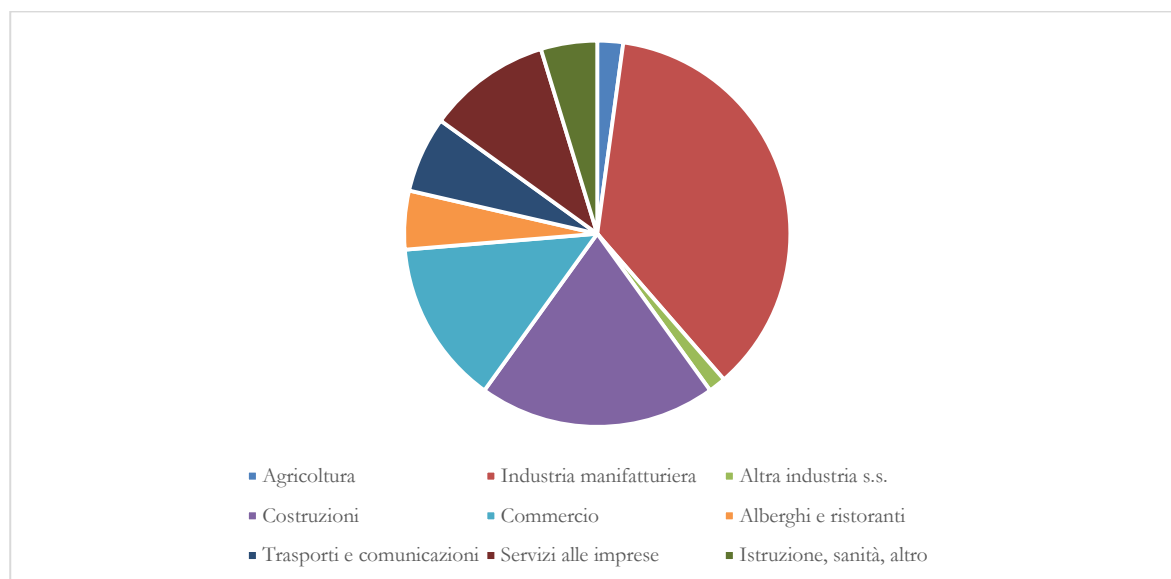
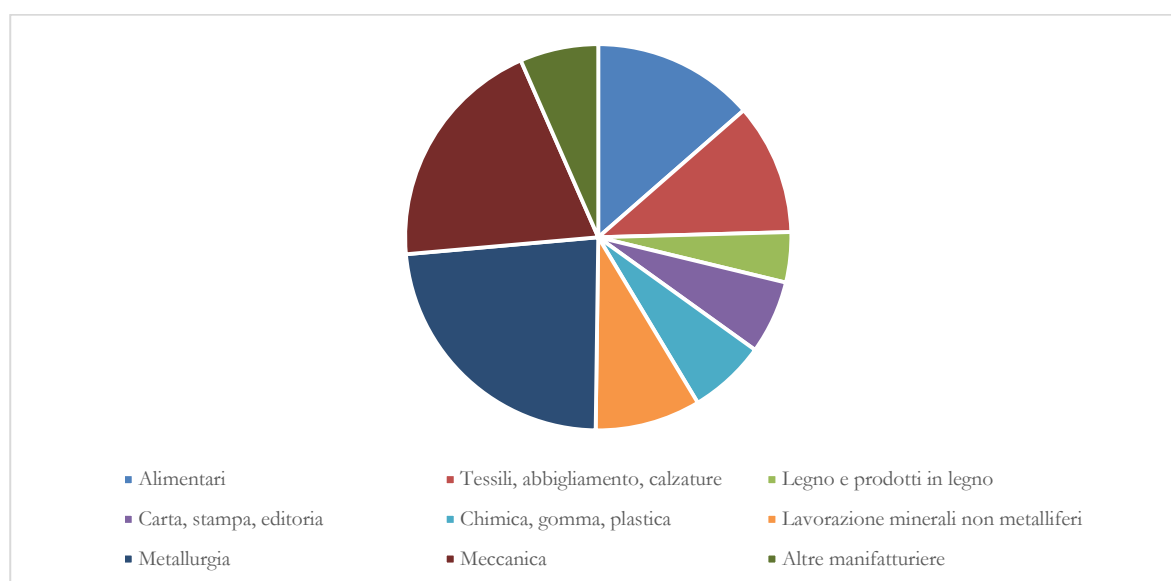


Figura 2 – Composizione delle imprese manifatturiere aderenti per settore. Anno 2015



L'articolazione per classi dimensionali (Tabella 3 e Figura 4) vede prevalere largamente le microimprese fino a 9 addetti, che nel 2015 rappresentano il 57.6% del totale, con un lieve incremento rispetto al 2014, e poi le piccole imprese (10-49 addetti) che rappresentano il 33.9% (in lieve diminuzione rispetto al 2014). Complessivamente considerate, micro e piccole imprese rappresentano quindi oltre il 90% delle imprese aderenti a Fondimpresa; completano il quadro le imprese medio-piccole (50-99 addetti) con il 5.5% e le medio-grandi (100 e oltre) con il 3%. Il peso delle micro imprese si riduce notevolmente nell'industria manifatturiera, fino al 37.8%, a vantaggio di tutte le altre classi dimensionali, che in tale settore fanno registrare quote sul totale notevolmente maggiori della media

complessiva; ma si riduce un po' anche nell'altra industria in senso stretto e nei trasporti e comunicazioni, mentre aumenta fino a superare il 70% del totale in tutti i restanti settori dei servizi.

Figura 3 –Distribuzione per provincia delle imprese aderenti secondo il settore. Anno 2015

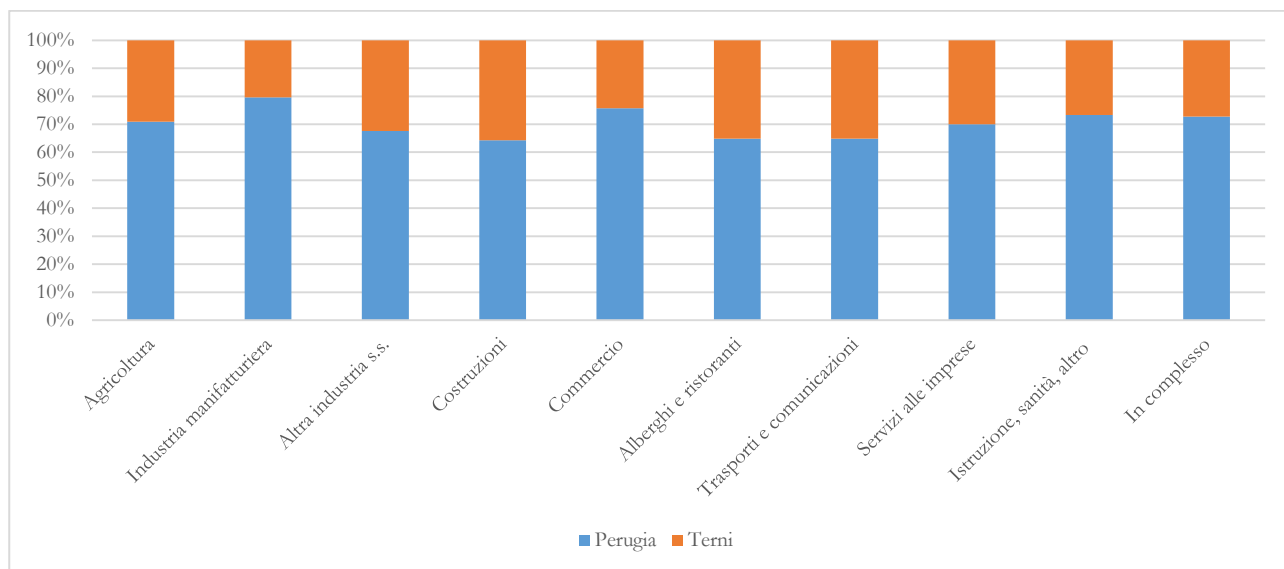
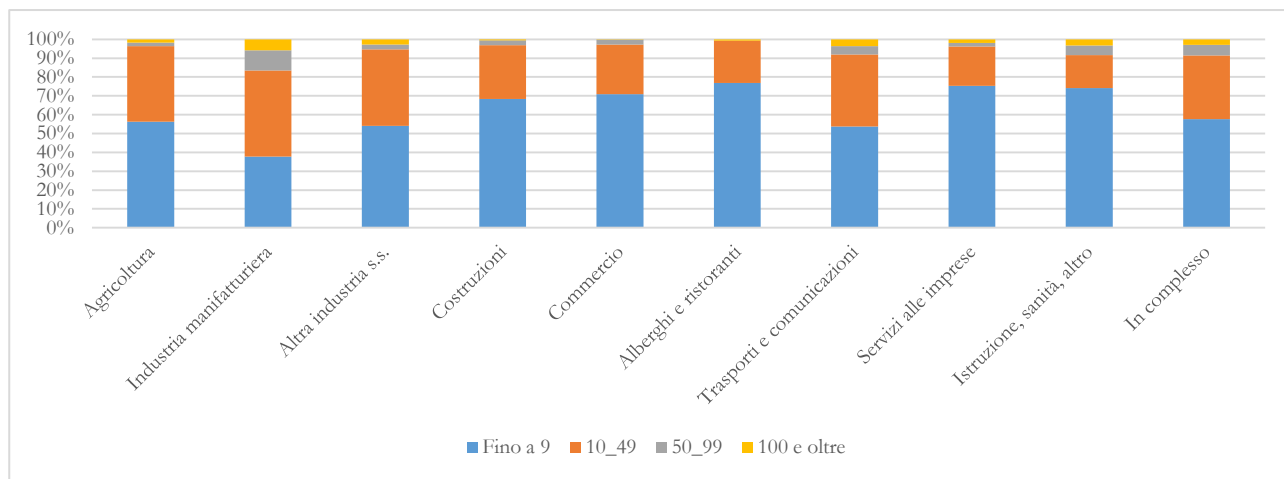


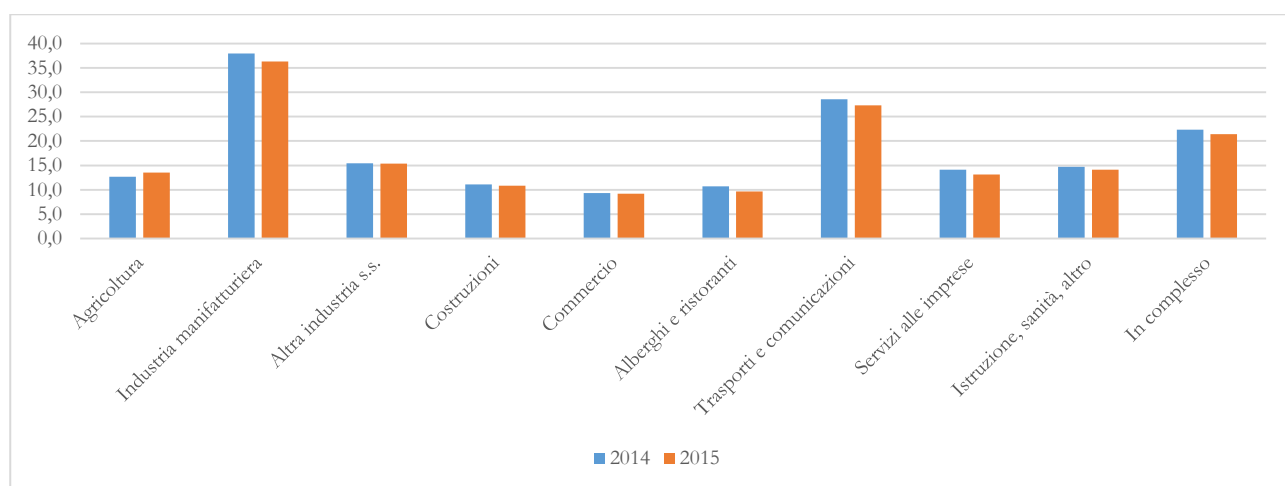
Figura 4 –Distribuzione per classe dimensionale delle imprese aderenti secondo il settore. Anno 2015



Le imprese aderenti nel 2015 hanno complessivamente 54479 lavoratori dipendenti (Tabella 4), con un incremento assoluto rispetto al 2014 di 837 unità e un incremento relativo dell'1.6%. Si tratta di un incremento minore di quello osservato per il numero di imprese aderenti (+6%), il che significa che è diminuito il numero medio di lavoratori dipendenti per impresa aderente, che infatti è passato da 22.3 del 2014 a 21.4 del 2015. E' peraltro da rilevare che il peso dell'industria manifatturiera calcolato sui lavoratori dipendenti (61.9%) è molto maggiore di quello calcolato in precedenza sulle imprese (36.4), conseguenza di una dimensione media delle imprese aderenti (Tabella 5 e Figura 5) che in questo settore supera largamente la media (36.3 contro 21.4 nel 2015).

I settori che più contribuiscono a questo profilo dell'industria manifatturiera sono la lavorazione minerali non metalliferi, la metallurgia e le altre industrie manifatturiere, tutti settori a numero di addetti per impresa notevolmente maggiore della media (da 41.3 della metallurgia a 48.4 della lavorazione minerali non metalliferi). Lo stesso vale, sia pure con differenze minori, per i trasporti e comunicazioni, la cui dimensione media raggiunge i 27.3 dipendenti per impresa, mentre il contrario si osserva per tutti i restanti settori terziari e inoltre per agricoltura, altra industria in senso stretto e costruzioni, le cui dimensioni medie sono infatti minori della media, e in genere non raggiungono i 15 dipendenti per impresa.

Figura 5– Numero medio di dipendenti per impresa, secondo il settore. Anni 2014 e 2015



1.3 Imprese raggiunte

Il numero di imprese umbre raggiunte dagli interventi formativi di Fondimpresa resta relativamente limitato, data la ridotta dimensione economica della regione, ma è in forte aumento rispetto al 2013. Come risulta dalla Tabella 6, le imprese raggiunte nel 2014 sono 552 mentre nel 2013 erano 300, con un incremento dell'84%. In larga maggioranza si tratta di imprese operanti nell'industria (340, comprese le 53 delle costruzioni) ma con presenze significative anche nei servizi (oltre 200). L'articolazione settoriale (Figure 6 e 7) mostra che il complesso dell'industria nel 2014 incide per il 61.6%, in riduzione rispetto al 2013, quando raggiungeva il 67.7%), a vantaggio dei servizi e in parte anche dell'agricoltura.

Nell'ambito dell'industria manifatturiera predomina la metalmeccanica (43.7% delle 270 unità produttive manifatturiere; 21.4% del totale), mentre nei servizi predominano i trasporti e comunicazioni (13.2% delle 552 imprese complessive; percentuale quasi doppia rispetto al 2013), il commercio (10.2%) e i servizi alle imprese (7.4%). Nel 2015, per le ragioni di incompletezza ricordate nella nota introduttiva, il totale delle imprese raggiunte si ferma a 444, con variazioni poco rilevanti nella composizione settoriale, salvo che per trasporti e comunicazioni, la cui incidenza torna sotto al 10%.

Figura 6 - Composizione delle imprese raggiunte per settore. Anno 2014

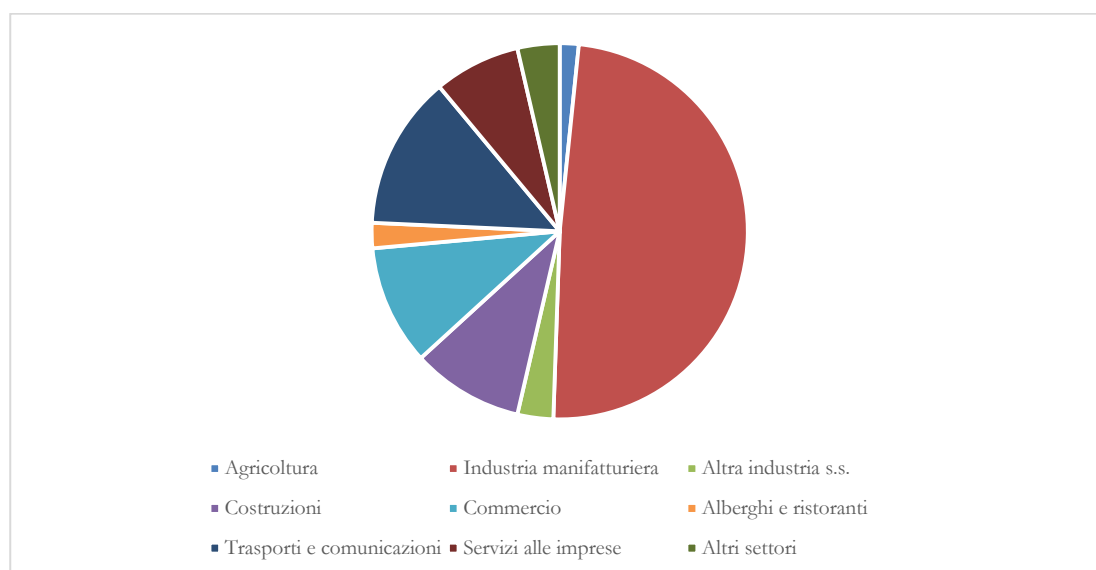
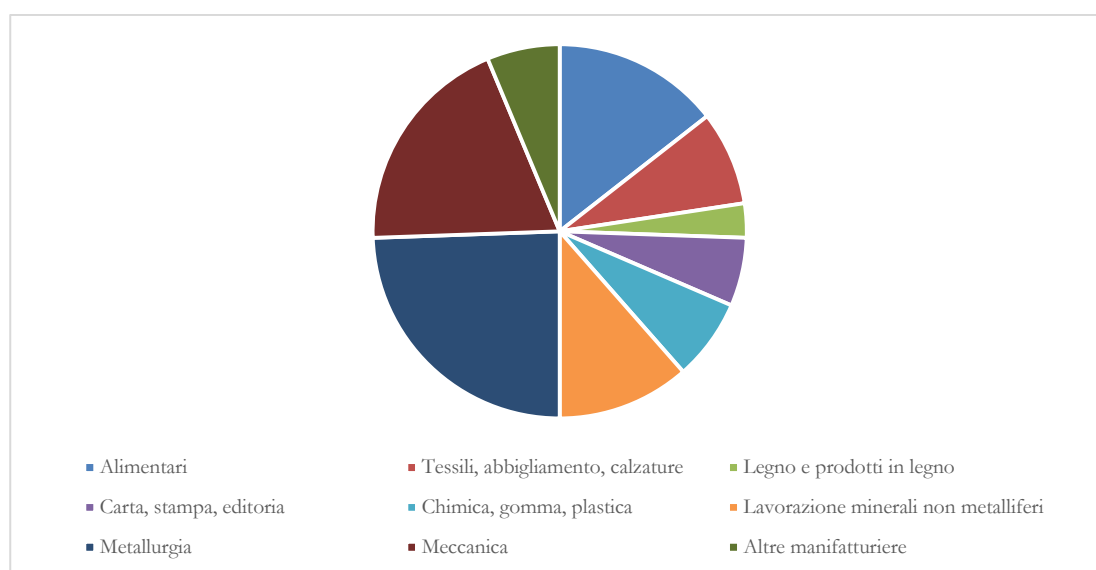
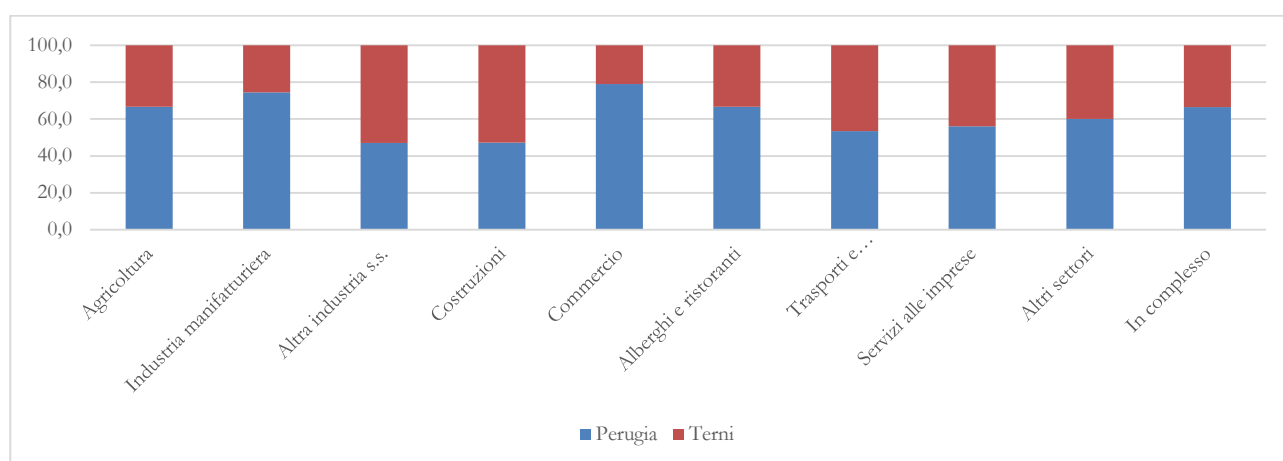


Figura 7 – Composizione delle imprese manifatturiere raggiunte per settore. Anno 2014



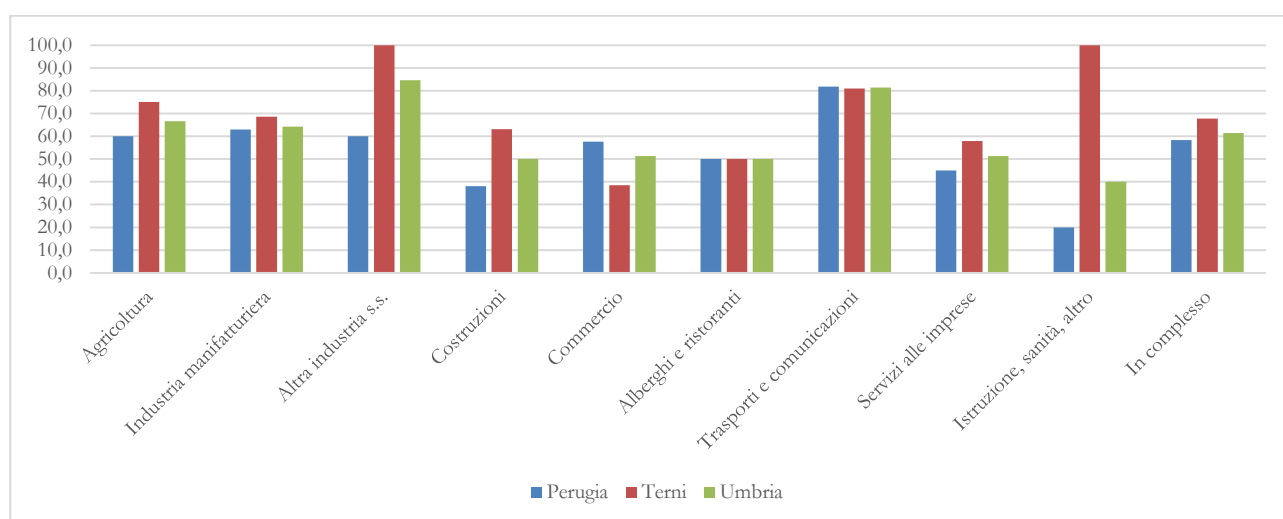
L'articolazione tra le due provincie (Tabella 7 e Figura 8), se raffrontata al relativo peso economico, come si vedrà meglio nel prossimo capitolo, tende a privilegiare quella di Terni, la cui incidenza sul totale è cresciuta a circa un terzo (33.5% nel 2014 e il 32.9% nel 2015; era il 30% nel 2013), soprattutto per effetto di una presenza molto rilevante di imprese raggiunte nei settori delle costruzioni (52.8% delle unità produttive del settore) e dei trasporti e comunicazioni e servizi alle imprese (46.6% e 43.9% rispettivamente).

Figura 8 – Distribuzione per provincia delle imprese raggiunte secondo il settore. Anno 2014



Peraltro, nella provincia di Terni è anche maggiore la percentuale (sul totale 2015) di imprese raggiunte sia nel 2014 che nel 2015, come si desume dalla Tabella 8 e dalla Figura 9: 67.8%, contro il 58.4% della provincia di Perugia e il 61.5% della media regionale. Quest'ultima percentuale e ancor più quella relativa alla provincia di Terni dimostrano quanto sia rilevante la quota di imprese umbre raggiunte anno dopo anno dalle attività formative di Fondimpresa, a conferma della non episodicità delle attività di formazione delle imprese aderenti. Il fenomeno riguarda in misura particolarmente intensa le unità produttive dei settori elettricità, gas, acqua (100%) e trasporti e comunicazioni (81.4%), ma superano il 70% anche i settori manifatturieri carta stampa editoria, tessili abbigliamento, lavorazione minerali non metalliferi e l'industria estrattiva.

Figura 9– Percentuale di imprese raggiunte sia nel 2014 che nel 2015 per settore e provincia



La classificazione per dimensione (Tabella 9) mostra la massima concentrazione di unità produttive raggiunte nella classe 10-49 addetti: 263 delle 552 imprese raggiunte, pari al 47.6% (49.8% nel 2015), con un incremento notevole rispetto al 2013, quando le imprese di questa classe dimensionale erano 98, pari al 32.7%. Il peso relativo delle altre classi è circa il 12-13% ciascuna per le due maggiori (50-99 e 100 e oltre) e circa il 27% per quella fino a 9 addetti.

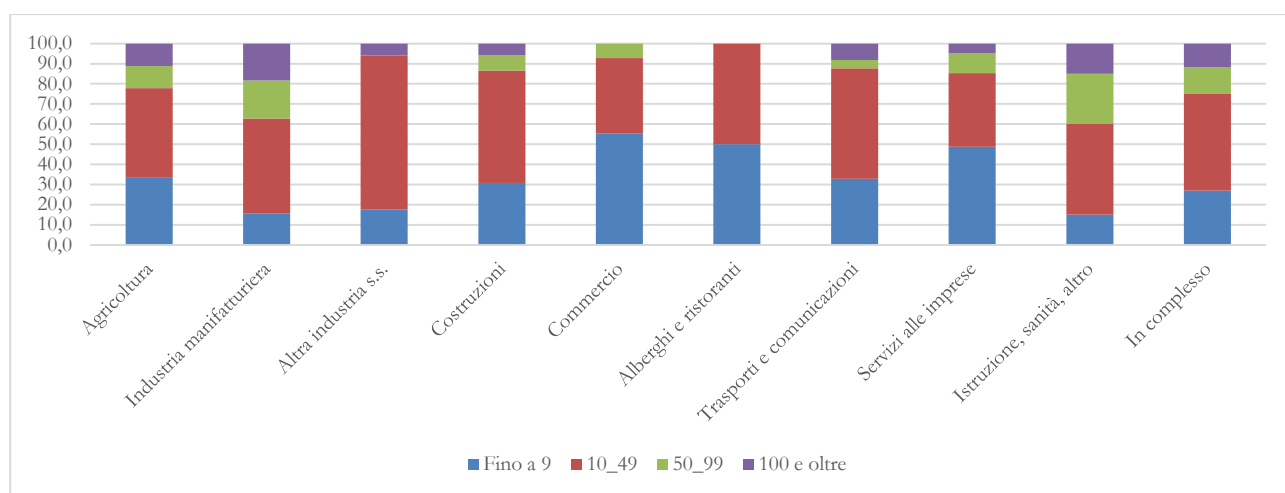
La concentrazione di imprese nella classe 10-49 addetti è particolarmente rilevante negli altri settori dell'industria in senso stretto (elettricità gas acqua, 87.5%, e attività estrattive, 66.7%), ma supera il 50% anche nei settori costruzioni, trasporti e nei settori manifatturieri delle industrie alimentari e della carta stampa editoria (Figura 10). Le imprese medio grandi sono invece maggiormente rappresentate nell'industria manifatturiera (18.3% contro 11.9% del complesso delle attività), ma anche nel settore istruzione, sanità, altri servizi (15%). Entrambi questi ultimi settori peraltro presentano anche le più elevate quote di imprese appartenenti alla classe precedente (50-99 addetti): manifattura, 19%; istruzione, sanità altri servizi (25%). Dal lato opposto, le micro imprese prevalgono nettamente nei settori terziari commercio (55.4%) alberghi e ristoranti (50%), servizi alle imprese (48.8%).

Dal punto di vista della dimensione aziendale, l'incidenza di imprese raggiunte sia nel 2014 che nel 2015 cresce chiaramente con la classe dimensionale e raggiunge percentuali elevatissime nelle due classi maggiori (Tabella 10): è infatti del 47.4% nella classe fino a 9 addetti, supera il 55% nella classe principale (10-49), per poi avvicinarsi all'80% nella successiva (50-99) e superare l'85% nell'ultima (100 addetti e oltre), sostanzialmente senza distinzioni tra i diversi settori produttivi (Figura 11). Ciò indica chiaramente che le imprese raggiunte con maggiore regolarità da Fondimpresa sono soprattutto quelle più grandi e più strutturali.

1.4 Lavoratori beneficiari

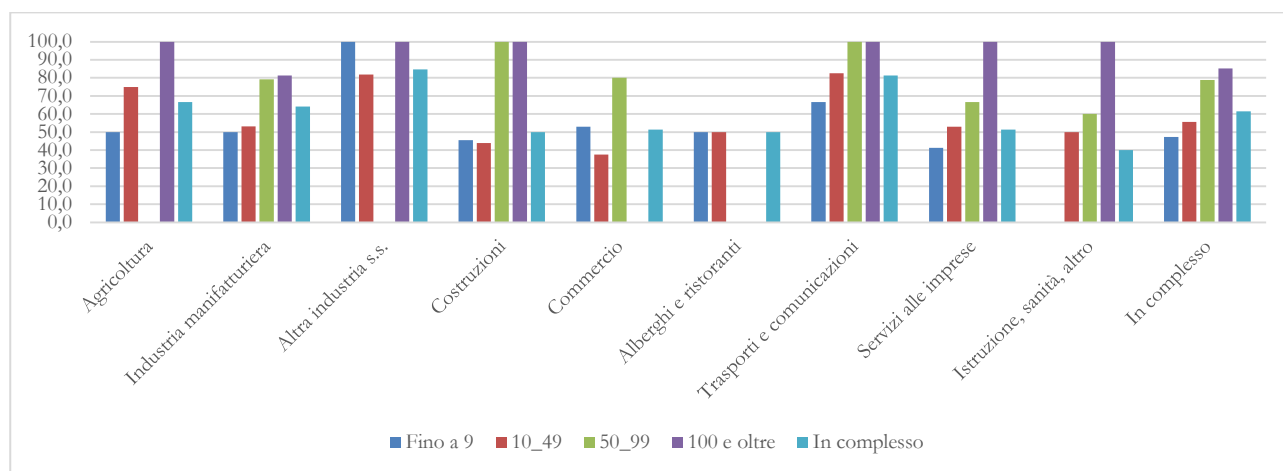
I lavoratori coinvolti nelle attività formative di Fondimpresa nel 2014 sono complessivamente 9708 (Tabella 11), con un notevole incremento rispetto al 2013 quando erano 7086 (+37%). L'incremento è tuttavia molto minore di quello evidenziato per le imprese nel paragrafo precedente (+84%), il che è da attribuire alla maggiore diffusione dell'insediamento di Fondimpresa tra le imprese di minori dimensioni. Ne consegue che è diminuito sensibilmente il numero medio di lavoratori formati per impresa raggiunta: da 23.6 del 2013 a 17.6 nel 2014. La tendenza sembra peraltro proseguire anche nel 2015, il cui dato parziale sui lavoratori coinvolti è pari a 7342 a fronte di 444 imprese raggiunte, talché il numero medio di lavoratori formati per impresa scende a 16.5¹.

Figura 10 -Distribuzione per classe dimensionale delle imprese raggiunte secondo il settore. Anno 2014



¹ Va però tenuto presente che la non completezza dei dati relativi al 2015 probabilmente distorce i risultati verso le minori dimensioni poiché, come suggerito nelle Indicazioni operative di Fondimpresa, è verosimile che le imprese che non vi figurano siano quelle con piani formativi più consistenti.

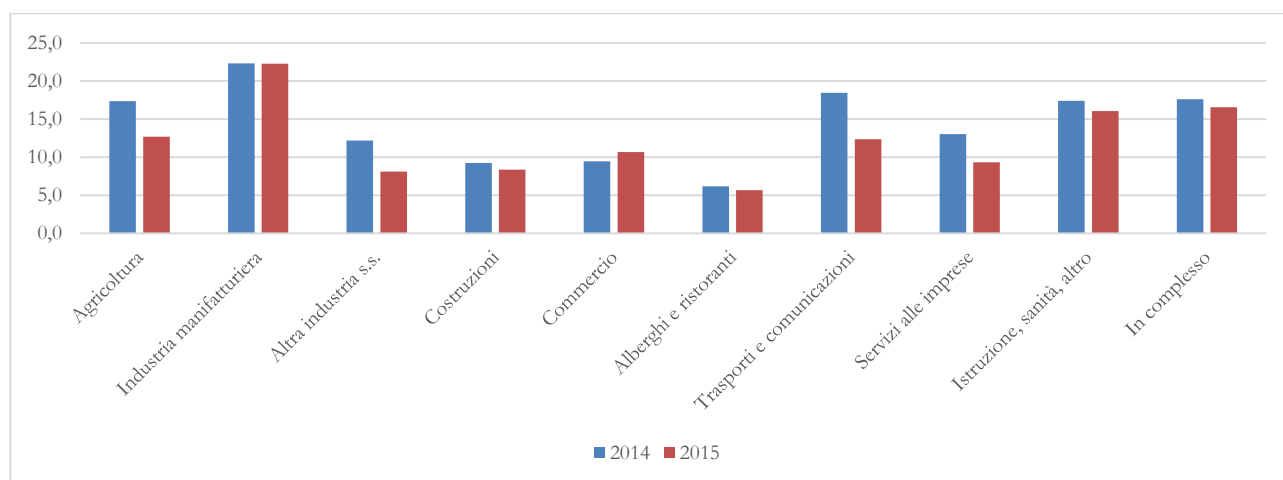
Figura 11 – Percentuale di imprese raggiunte sia nel 2014 che nel 2015 per settore e numero di dipendenti



La composizione settoriale calcolata sui lavoratori coinvolti non è molto diversa da quella osservata per le imprese, sebbene l'industria nel suo complesso pesi un po' di più (69.1% nel 2014, che diventa il 75% nel 2015) principalmente per effetto di un maggiore peso del settore metalmeccanico, che infatti in termini di lavoratori coinvolti nel 2014 pesa per il 28.1% del totale (che diventa il 37.7% nel 2015), mentre come si è visto nel paragrafo precedente in termini di imprese raggiunte l'incidenza è del 21.4%.

Il maggiore peso dell'industria in termini di lavoratori implica un maggiore numero medio di lavoratori coinvolti per impresa, in particolare per quanto riguarda l'industria manifatturiera, dove infatti è pari a 22.3 contro il 17.6 medio (Figura 12). A determinare il più elevato numero medio di lavoratori formati per impresa dell'industria manifatturiera sono soprattutto i settori della metalmeccanica (circa 23) e le altre attività manifatturiere, dove la media è di circa 60 (ma crolla a 12 nel dato parziale 2015).

Figura 12 – Numero medio lavoratori coinvolti per impresa secondo il settore. Anno 2014



La Tabella 11 mostra anche che dei 7342 lavoratori coinvolti nel 2015, quasi il 30% erano stati destinatari di attività di formazione anche nel 2014, peraltro con incidenze percentuali piuttosto variabili tra settori e tipologie di lavoratori. Dal punto di vista settoriale, la quota di lavoratori coinvolti in entrambe le annualità è molto più elevata della media in particolare nel settore altra industria in senso stretto (percentuale più che doppia sia nelle industrie estrattive che nel settore elettricità gas acqua), ma

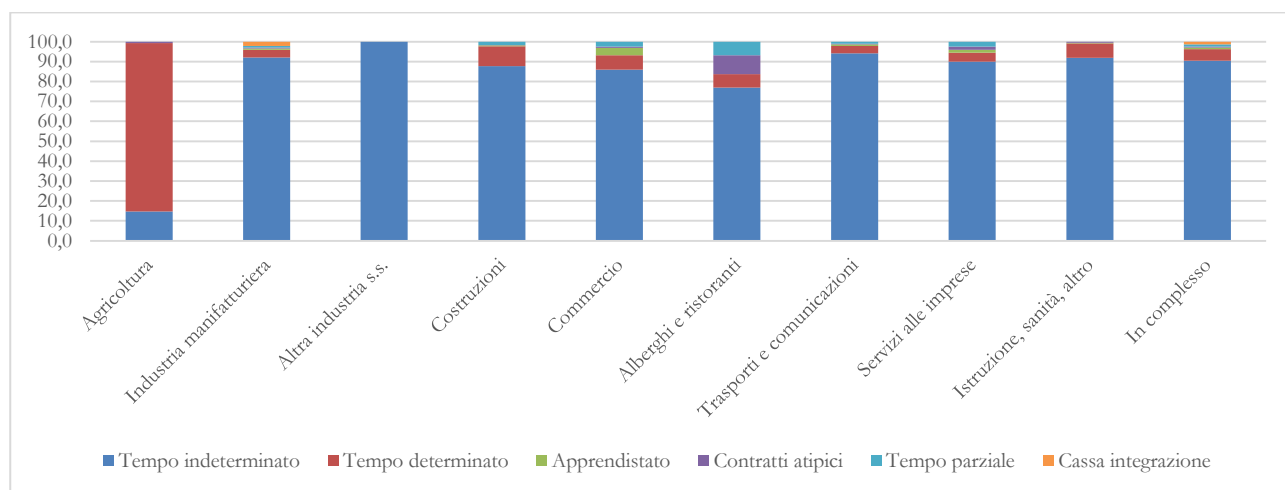
anche nella chimica e nel commercio. Sotto il profilo delle caratteristiche dei lavoratori coinvolti, invece, è da sottolineare che risultano coinvolti in entrambe le annualità il 90% dei lavoratori in cassa integrazione e il 54.7% degli impiegati direttivi, mentre non si osservano significative differenze di genere, né tra le classi di età, salvo una minore incidenza tra i giovani di 15-29 anni.

Per quanto riguarda l'articolazione secondo le tipologie contrattuali dei lavoratori destinatari di attività di formazione, si conferma quanto osservato per l'annualità 2013: quasi tutti hanno un contratto a tempo indeterminato (8780 nel 2014, pari al 90.4%); soltanto 562 hanno un contratto a tempo determinato; quasi assenti le altre tipologie contrattuali (1% a tempo parziale, 0.8% apprendistato, 0.6% il complesso dei contratti atipici); l'1,4% in cassa integrazione. I dati parziali relativi al 2015 confermano il quadro, sebbene con un leggero incremento del peso relativo delle forme contrattuali diverse dal tempo indeterminato.

Il legame tra partecipazione a un piano formativo e tipologia contrattuale è poco influenzata dal settore di attività (Tabella 12 e Figura 13). L'importanza di disporre di un contratto a tempo indeterminato per accedere a un programma formativo si riscontra infatti in quasi tutti i comparti produttivi, con l'eccezione dell'agricoltura, dove la gran parte dei formati (84.6%) è a tempo determinato, e la parziale eccezione – già riscontrata per l'annualità 2013 – del settore alberghi e ristoranti, dove la quota di lavoratori a tempo indeterminato si riduce al 77% (era però del 62% nel 2013), a vantaggio dei titolari di contratti a tempo determinato, a tempo parziale e atipici.

Si conferma anche la netta prevalenza dei lavoratori di sesso maschile tra i partecipanti agli interventi formativi, che infatti, come nel 2013, sono poco meno dell'80% del totale. La partecipazione femminile supera quella maschile soltanto nei settori tessile abbigliamento e istruzione sanità altri servizi e si avvicina al 50% nel settore alberghi e ristoranti (Tabella 13 e Figura 14).

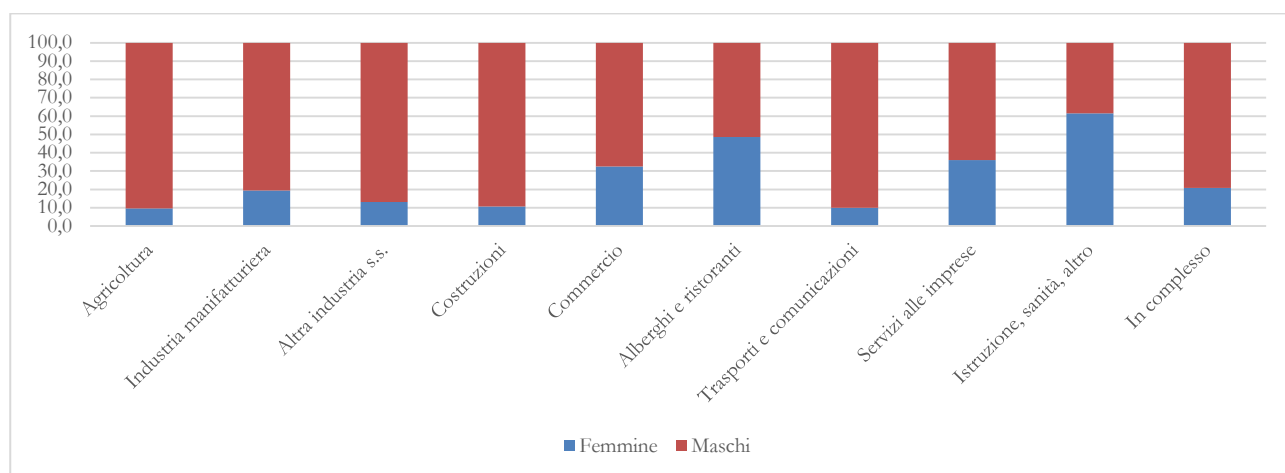
Figura 13 – Composizione dei lavoratori coinvolti per tipologia contrattuale secondo il settore. Anno 2014



La composizione per classi di età conferma, inoltre, che i lavoratori formati si trovano prevalentemente nelle classi “centrali”, tra i 35 e i 44 anni (34.7%) e tra i 45 e 54 anni (33%). Da sottolineare in particolare che rispetto al 2013 diminuisce notevolmente il coinvolgimento nelle attività formative delle prime due classi di età, in particolare dei più giovani. Infatti, i giovani lavoratori fino a 34 anni, che nel 2014 sono soltanto il 14.1% del totale dei destinatari di formazione, nel 2013 erano quasi il doppio (27%), mentre la quota i lavoratori di 35-44 anni è pure diminuita dal 39.5% al 34.7%. Di conseguenza è notevolmente aumentato il peso delle due classi di età superiori, che nel 2014 complessivamente

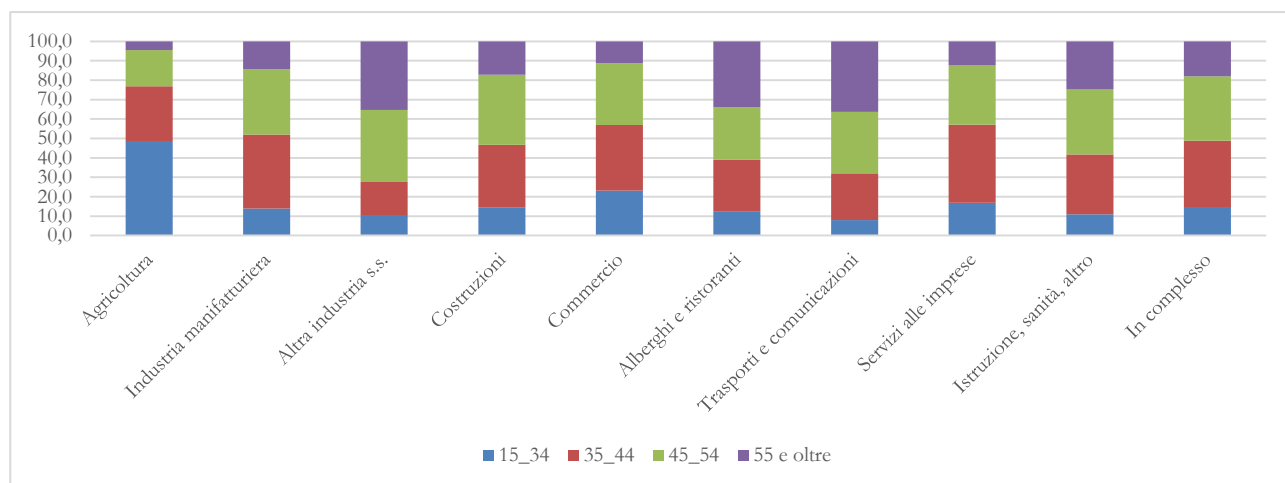
rappresentano circa la metà dei lavoratori formati, mentre nel 2013 la loro incidenza era di circa un terzo.

Figura 14 - Composizione dei lavoratori coinvolti per sesso secondo il settore. Anno 2014



Analizzata sotto il profilo della articolazione settoriale (Tabella 14, Figura 15), la composizione per classe di età dei lavoratori coinvolti mostra un peso dei giovani (fino a 34 anni) relativamente maggiore in agricoltura (quasi la metà del totale) e nel commercio (23.2%), mentre i settori in cui sono i lavoratori anziani (55 anni e oltre) a pesare notevolmente più della media sono elettricità gas acqua (44.9%), trasporti e comunicazioni (36.4%) e alberghi e ristoranti (36.4%).

Figura 15 - Composizione dei lavoratori coinvolti per età (anni) secondo il settore. Anno 2014

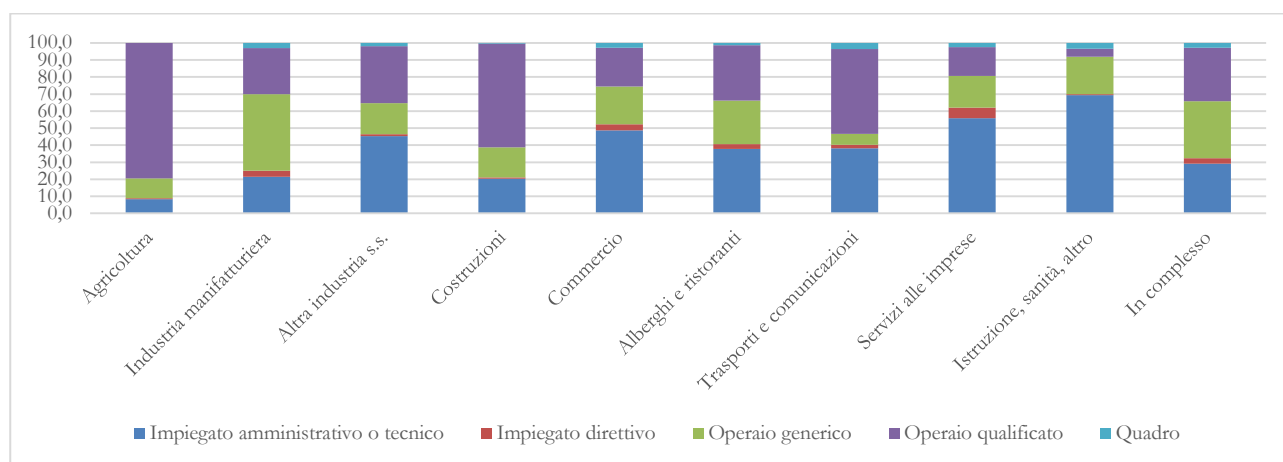


Per quest'ultimo settore si osserva peraltro un notevole cambiamento di articolazione dal 2014 al 2015: nei dati parziali relativi a quest'ultimo anno l'incidenza dei lavoratori anziani in formazione si riduce infatti al 7.4%, mentre quella dei giovani cresce dal 12.2% al 35.3% (ma è il caso di sottolineare ancora che la parzialità dei dati non consente di trarre conclusioni su una possibile inversione di tendenza).

Infine, l'articolazione per inquadramento professionale mostra una netta prevalenza di operai tra i lavoratori coinvolti nelle attività formative: operai generici (33.5%) e operai qualificati (31.3%), mentre gli impiegati amministrativi sono il 29.3% e gli impiegati direttivi e i quadri pesano circa il 3% ciascuno.

L'analisi a livello settoriale mostra, di nuovo, una certa variabilità di composizioni percentuali per inquadramento professionale (Tabella 15 e Figura 16). Nel 2014 la quota di operai generici coinvolti in attività di formazione è notevolmente più alta della media nell'industria manifatturiera (45%) – e nel 2015 anche nei settori alberghi e ristoranti e istruzione sanità altri servizi – mentre quella degli operai qualificati è nettamente maggiore in agricoltura (79.5%), nelle costruzioni (60.9%) e nei trasporti e comunicazioni (49.8%).

Figura 16 -Composizione dei lavoratori coinvolti per inquadramento professionale secondo il settore. Anno 2014



Gli impiegati amministrativi o tecnici pesano invece molto più della media in tutti i settori dei servizi, in particolare nei settori istruzione sanità altri servizi (69.3%), nei servizi alle imprese (55.9%) e nel commercio (48.6%), ma anche nelle altre industrie in senso stretto (45.4%). Infine, gli impiegati direttivi pesano relativamente di più nei servizi alle imprese (6.2%) e i quadri nei trasporti e comunicazioni (3.6%).

1.5 Formazione erogata

Nei paragrafi precedenti l'attività di formazione di Fondimpresa è stata analizzata con riferimento alle caratteristiche settoriali e dimensionali delle aziende raggiunte e con quelle occupazionali e anagrafiche dei lavoratori coinvolti. In questo paragrafo, l'analisi entra nello specifico delle attività formative con riferimento alla intensità della stessa in termini di ore di formazione erogate, analizzate per canale (Conto Formazione e Conto di Sistema) e per tematica formativa, e in relazione alla articolazione settoriale e dimensionale delle imprese raggiunte e, inoltre, alle tipologie contrattuali, di inquadramento professionale e caratteristiche demografiche dei lavoratori coinvolti.

La Tabella 16 si riferisce alle distribuzioni semplici dei valori assoluti e delle relative composizioni percentuali delle ore di formazione del Conto Formazione (nel seguito CF) e del Conto di Sistema (nel seguito CS), nel 2014 e nel 2015, classificate secondo la tematica formativa.

Il primo dato da segnalare è che la più volte richiamata incompletezza dei dati relativi al 2015 nel caso delle ore di formazione comporta valori assoluti pressoché dimezzati rispetto al 2014, il che implica che a mancare sono i dati relativi ai piani formativi più consistenti. La conseguenza è che per le ore di formazione, ancor più che per i lavoratori raggiunti, risulta particolarmente problematico ogni

confronto con il 2014 e pertanto, mentre nelle tabelle in appendice sono riportati anche i dati relativi al 2015, in questa sede il commento viene limitato all'anno 2014.

Il secondo dato da sottolineare è che rispetto alla annualità 2013 le ore di formazione erogate sono notevolmente aumentate, a seguito del già rilevato incremento di imprese raggiunte e di lavoratori coinvolti: nel 2014 sono 35523 per il CF (+30.7%) e 10137 per il CS (+34.4% rispetto al 2013). I due tassi di incremento sono leggermente minori di quello relativo ai lavoratori coinvolti (+37%), con una conseguente lieve riduzione del numero medio di ore di formazione pro capite.

Come già rilevato con riferimento alla annualità 2013, e come evidenziato chiaramente nelle Figure 17 e 18, nel complesso del sistema regionale la maggior parte delle ore formative è diretta a garantire la sicurezza nei luoghi di lavoro: 65% nel CF; 43.3% nel CS. Seguono le lingue (11.7% nel CF e 12.2% nel CS) e le abilità personali (7.3% nel CF; 10.9% nel CS). Del tutto marginali appaiono invece, specialmente nel CF, le tematiche lavoro in ufficio e segreteria, contabilità e finanza, impatto ambientale. Da sottolineare, in particolare, che a confronto con il CF, nel CS a fronte di una minore incidenza della formazione in sicurezza nei luoghi di lavoro si osserva un peso maggiore di quasi tutte le altre tematiche formative, ma soprattutto di quelle relative alla qualità (8.6% contro 2.1%) e all'impatto ambientale (4.5% contro 1%).

Le articolazioni per tematiche appena richiamate per i due conti sono molto diverse da quelle osservate per l'annualità 2013. In realtà gli incrementi di ore di formazione di oltre il 30% per entrambi i conti sono il risultato di variazioni molto differenziate per tematica formativa. Nel CF infatti l'incremento medio del 30.7% è dovuto al raddoppio delle ore destinate alla sicurezza nei luoghi di lavoro, mentre altre tematiche complessivamente considerate hanno visto diminuire le ore di formazione erogate di oltre il 20%, in particolare per quanto riguarda la tematica tecniche di produzione (-68.7%), ma anche abilità personali (-33.8%) e informatica (-23%).

Nel CS avviene invece il contrario, ovvero l'incremento medio del 34.4% deriva da una diminuzione del 6.1% delle ore destinate alla sicurezza nei luoghi di lavoro e dal raddoppio delle ore destinate all'insieme delle altre tematiche, con incrementi molto consistenti in particolare nelle tematiche abilità personali, informatica, tecniche di produzione, contabilità e finanza, marketing (ore triplicate rispetto al 2013) e impatto ambientale (quasi assente nel 2013).

Tutto ciò precisato, nel seguito le ore di formazione della annualità 2014 relative al CF e al CS vengono analizzate incrociando le tematiche formative con i diversi caratteri di classificazione relativi alle imprese raggiunte e ai lavoratori coinvolti.

Figura 17 – Composizione delle ore di formazione erogata per tematica formativa – Conto Formazione

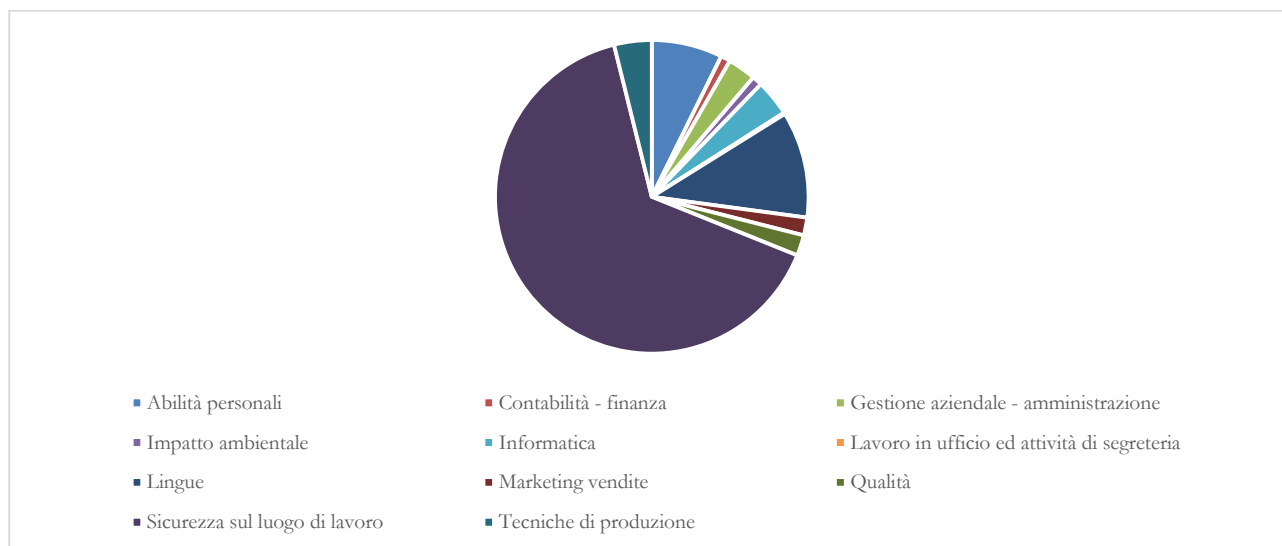
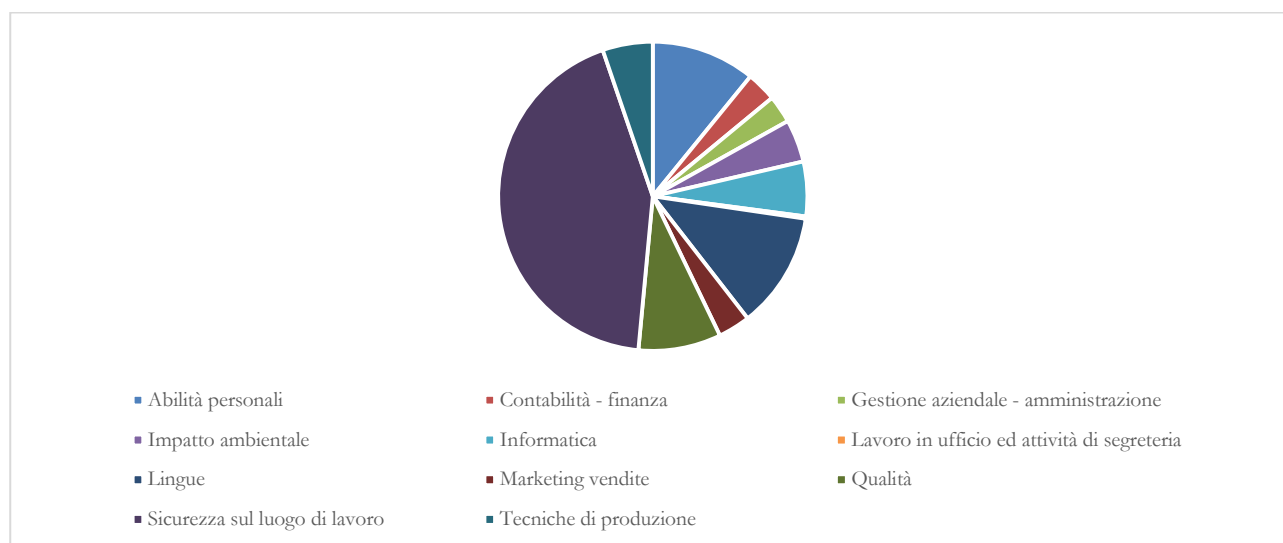


Figura 18 - Composizione delle ore di formazione erogata per tematica formativa – Conto Sistema



Settore di attività

Per il CF (Tabella 17 e Figura 19) la prevalenza della industria manifatturiera tra i settori di destinazione della formazione, già rilevata con riferimento sia alle imprese che ai lavoratori coinvolti, riguarda la maggior parte delle tematiche formative, ma è particolarmente marcata per la sicurezza, le tecniche di produzione e le lingue (oltre che per le tematiche di minor peso come la gestione aziendale e la contabilità e finanza), tutte con quote superiori ai due terzi, alcune superiori all'80%. Nell'ambito dell'industria manifatturiera (Tabella 18) si osservano peraltro associazioni molto chiare di alcune delle precedenti tematiche con determinati settori: tecniche di produzione in particolare nei settori tessile abbigliamento, carta, meccanica, altra manifattura; sicurezza in particolare ancora nell'altra manifatturiera e poi metalmeccanica, alimentare, lavorazione minerali non metalliferi; lingue in gran parte nella metallurgia.

Altre tematiche, come le abilità personali e l'impatto ambientale raggiungono invece in prevalenza il settore trasporti e comunicazioni (che riceve anche una quota rilevante di formazione in marketing e vendite), mentre quasi l'80% delle poche ore di formazione destinate alla tematica lavoro di ufficio e di segreteria è assorbita dal settore servizi alle imprese. Più equilibrati sono i mix settoriali, da un lato della formazione in informatica, dall'altro della tematica qualità (industria manifatturiera, servizi alle imprese, trasporti, commercio, e per la qualità anche le costruzioni), in coerenza con loro trasversalità funzionale.

Per il CS (Tabella 19 e Figura 20) la prevalenza dell'industria manifatturiera è altrettanto diffusa tra le diverse tematiche formative, ma in questo caso è dominante, oltre che per le tecniche di produzione e in parte lingue, anche e soprattutto per la formazione riguardante l'impatto ambientale (con una concentrazione nell'industria meccanica, nell'alimentare e nelle altre manifatturiera, come risulta dalla Tabella 20). La tematica ambientale peraltro vede quale importante settore di destinazione anche l'agricoltura.

Si conferma e spesso si rafforza la trasversalità settoriale di diverse tematiche formative, in particolare della formazione in sicurezza sul luogo di lavoro e nelle lingue, diffuse in tutti i settori, ma anche in

informatica, la cui formazione è destinata agli addetti all'industria manifatturiera (sebbene tutta concentrata nei settori della metalmeccanica), ai servizi alle imprese e al commercio, mentre la formazione in qualità coinvolge anche i lavoratori dei trasporti e delle costruzioni. In altri termini, la già rilevata funzione di riequilibrio rispetto alle tematiche formative che il CS svolge rispetto al CF (meno sicurezza, più altre tematiche), si riflette anche in un più ampio spettro di settori raggiunti.

Figura 19 - Composizione delle ore di formazione erogata per tematica formativa secondo il settore – Conto Formazione

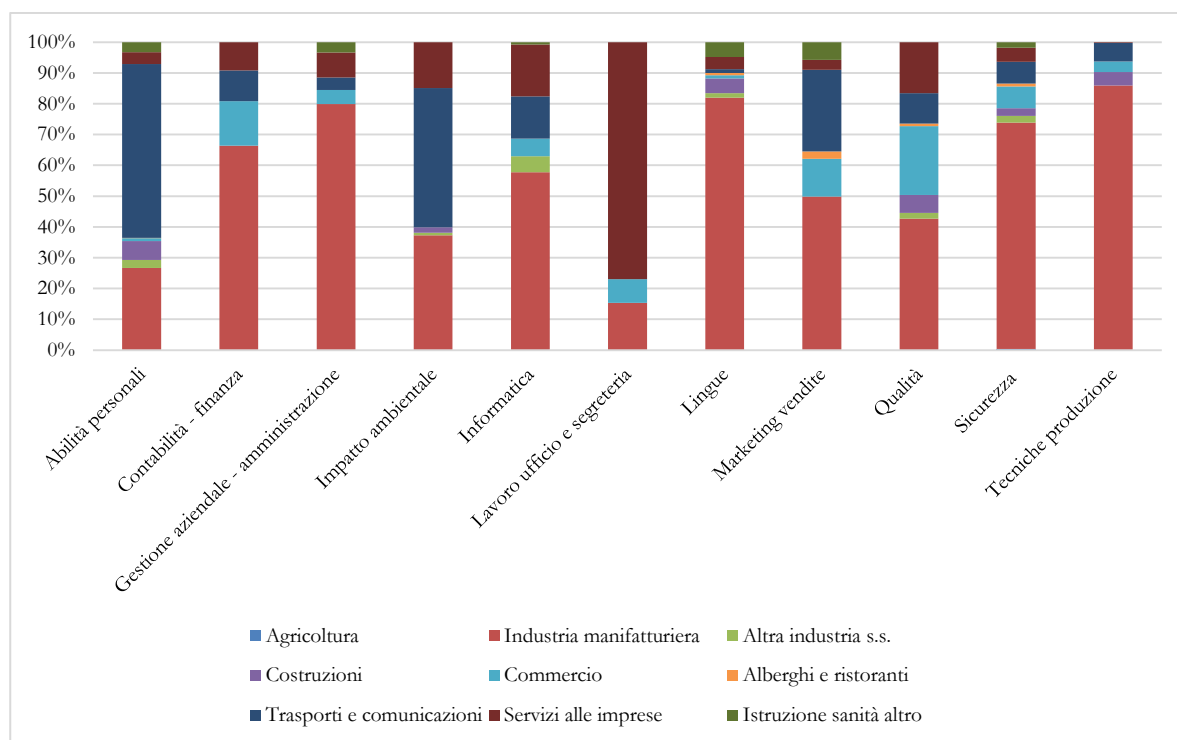
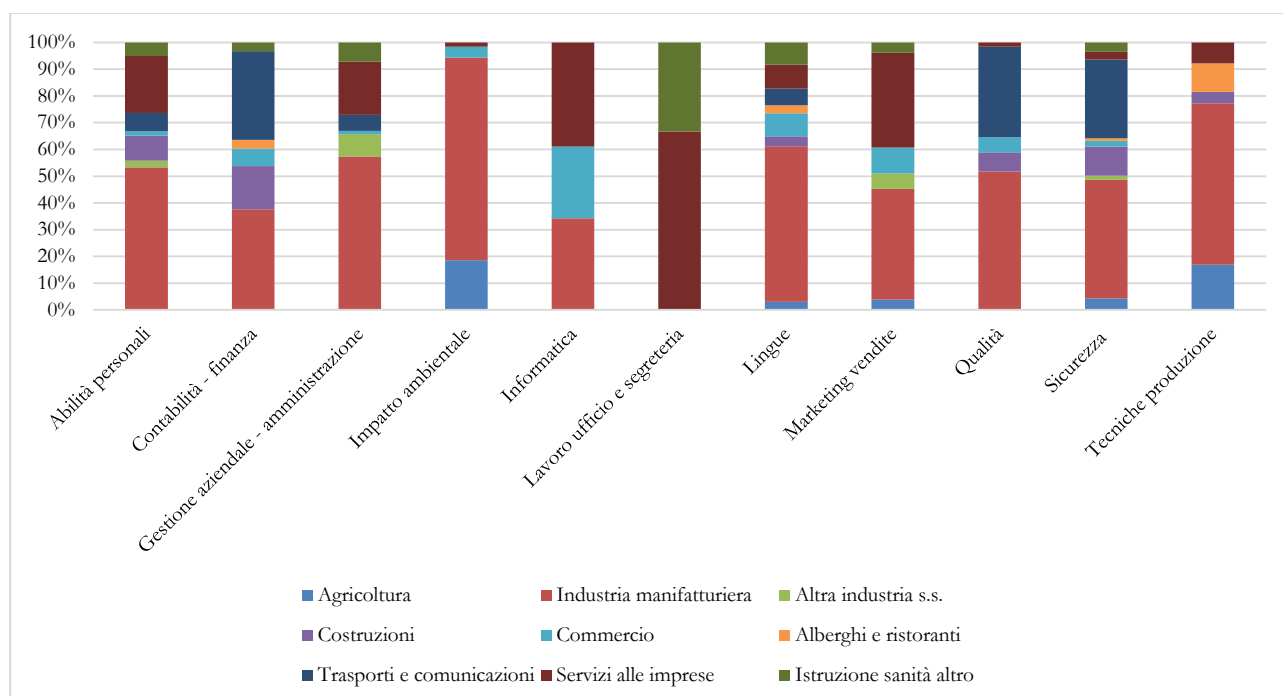


Figura 20 – Composizione delle ore di formazione erogata per tematica formativa – Conto Sistema



Dimensione dell'impresa

Sotto il profilo della dimensione delle imprese, se si prende in esame il CF si osserva in primo luogo una notevole concentrazione delle ore di lavoro nelle grandi imprese (Tabella 21 e Figura 21). Queste sono soltanto 8 (su 552 raggiunte) e tuttavia, con piani formativi che coinvolgono numerosi lavoratori, assorbono quote di ore di formazione che, salvo alcune tematiche (qualità e marketing) superano sempre il 20%, spesso superano un terzo (tecniche di produzione, lingue) e in alcuni casi la metà delle ore di formazione erogate (sicurezza, impatto ambientale, lavoro ufficio e segreteria).

Le molto più numerose imprese raggiunte di medie e medio piccole dimensioni (tra 50 e 499 dipendenti), che sono 129, tutte insieme superano le 8 grandi, quanto a ore di formazione di cui beneficiano, soltanto nelle tematiche abilità personali, informatica, marketing e qualità (tematiche importanti ma che nel loro complesso rappresentato soltanto il 15% delle ore di formazione complessive del conto formazione). Infine, le piccole imprese (fino a 49 dipendenti) beneficiano di quote di formazione piuttosto rilevanti nelle tematiche marketing e qualità, dove si avvicinano al 50% delle ore erogate, e contabilità - finanza e informatica (circa il 40%).

Per il CS il quadro è completamente diverso, con le grandi imprese che hanno un peso minimo (così come le medio-grandi di 250 - 499 dipendenti), mentre le piccole, fino a 49 dipendenti, sono invece destinatarie di gran parte delle ore di formazione erogate, il 60% e oltre per tutte le tematiche ad eccezione dell'impatto ambientale, dove peraltro prevalgono quelle della classe dimensionale immediatamente superiore (Tabella 22 e Figura 22).

Anche da questo punto di vista si conferma dunque la funzione di riequilibrio nella distribuzione dell'offerta formativa svolta dal CS, in questo caso a vantaggio delle imprese medie e piccole che costituiscono l'ossatura fondamentale del sistema produttivo umbro.

Figura 21 - Composizione delle ore di formazione erogata per numero di dipendenti secondo la tematica formativa– Conto Formazione

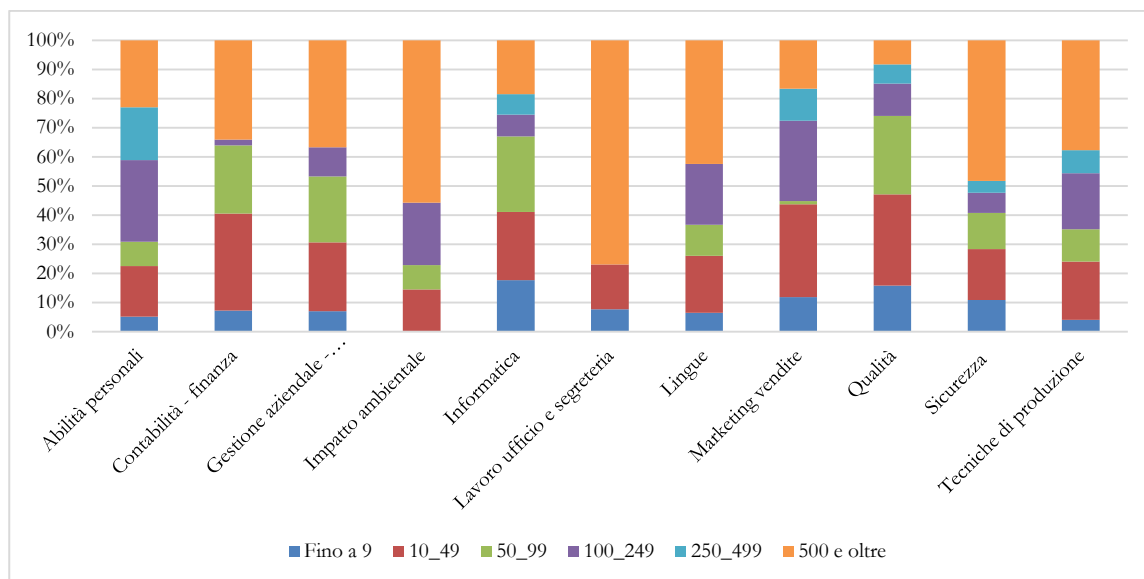
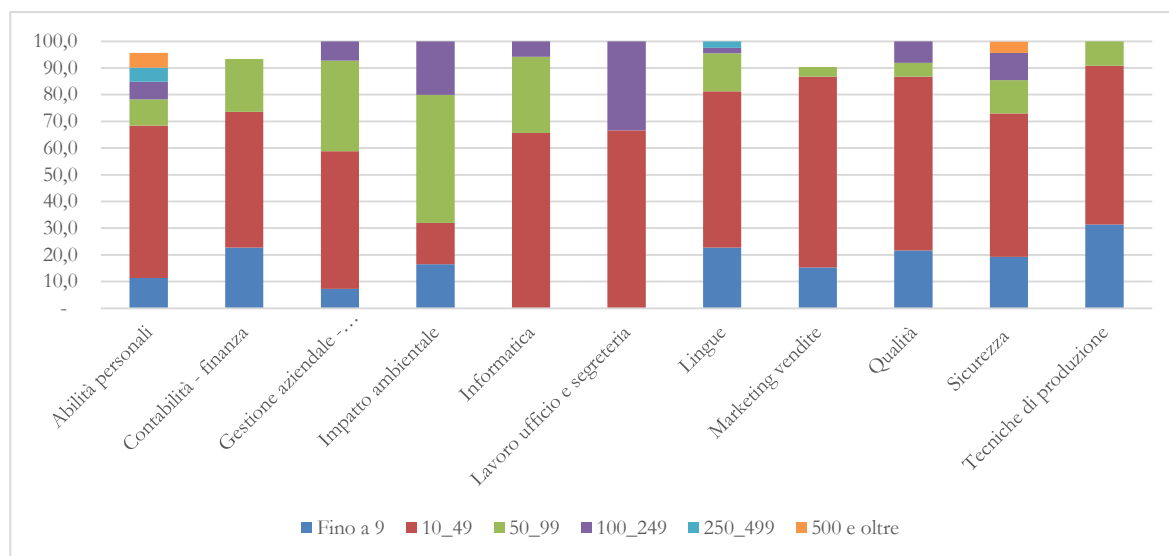


Figura 22 - Composizione delle ore di formazione erogata per tematica formativa secondo il numero di dipendenti – Conto Sistema



La medesima funzione di riequilibrio il CS peraltro la svolge anche con riferimento ad alcune caratteristiche dei lavoratori coinvolti nelle attività di formazione, come si vedrà nel seguito analizzando la distribuzione delle ore di formazione secondo la tipologia contrattuale, il livello di inquadramento, l'età e il sesso dei destinatari della formazione erogata attraverso i due canali.

Tipologia contrattuale

La rilevata larghissima prevalenza dei lavoratori coinvolti in attività formative con contratto a tempo indeterminato riguarda tutte le tematiche formative offerte con il CF (Tabella 23 e Figura 23), con quote che spesso si avvicinano al 100%. Un minimo di articolazione si osserva per l'informatica, le cui ore di formazione sono destinate per il 16% ai lavoratori in cassa integrazione, la qualità e la gestione aziendale (15-20% tra apprendistato, tempo determinato e contratti atipici), le abilità personali (10% tra apprendistato e tempo determinato). Per il CS da questo punto di vista il quadro è abbastanza simile, sebbene con quote un po' maggiori e più diffuse tra le diverse tematiche per i contratti a tempo determinato, mentre i lavoratori con contratti atipici si avvalgono di quote di formazione dell'ordine del 10% per le tematiche contabilità e finanza e lingue (Tabella 24 e Figura 24).

Figura 23 - Composizione delle ore di formazione erogata per tematica formativa secondo la tipologia contrattuale – Conto Formazione

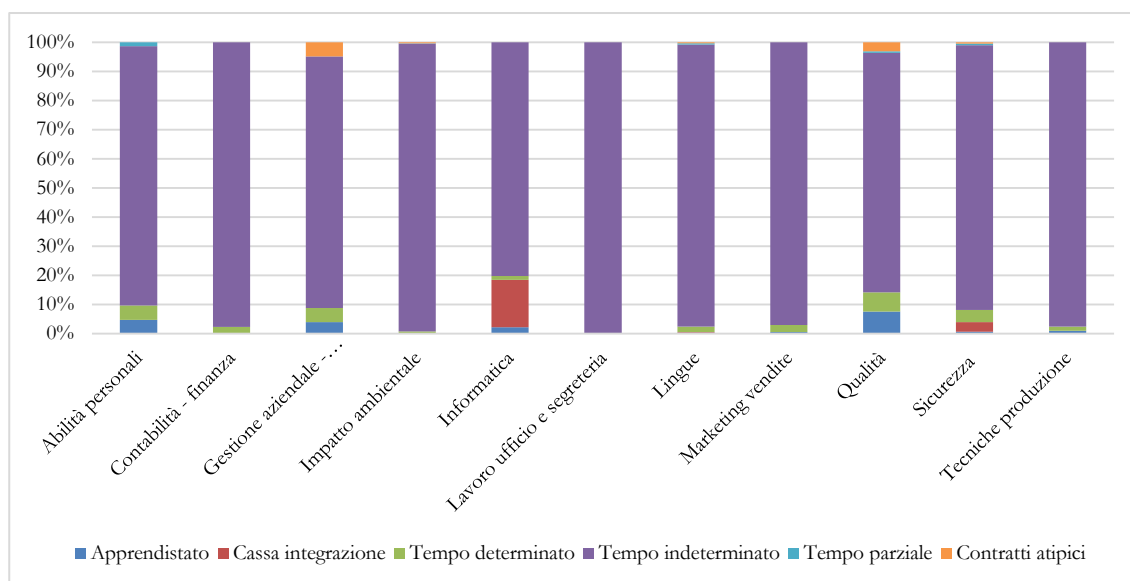
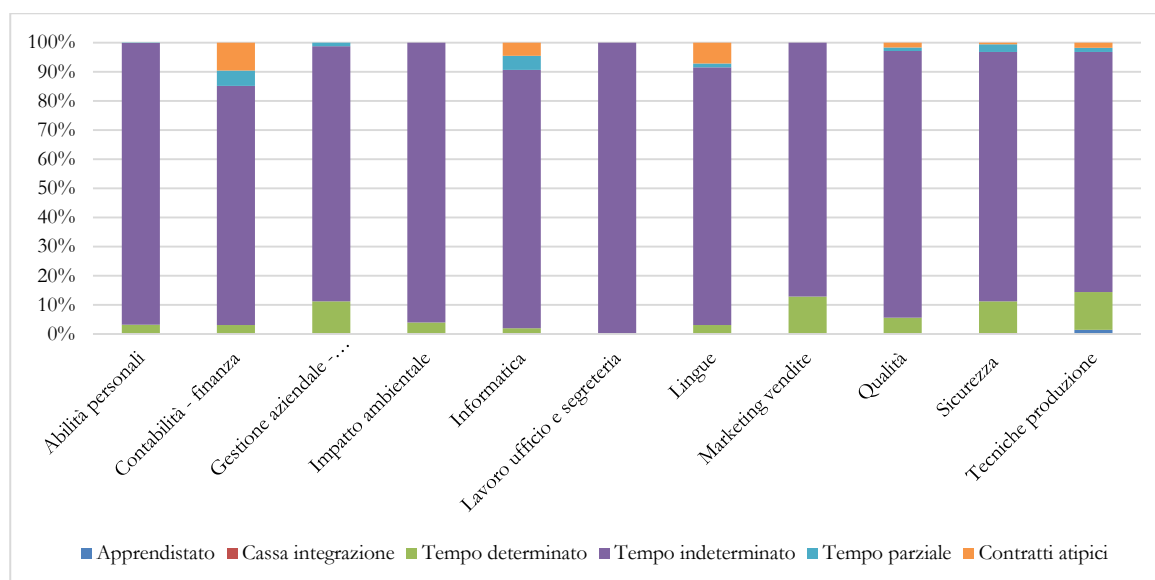


Figura 24 - Composizione delle ore di formazione erogata per tematica formativa secondo la tipologia contrattuale – Conto Sistema



Inquadramento professionale.

Nel CF si osserva una netta differenza tra la tematica sicurezza, le cui ore di lavoro sono destinate in gran parte agli operai, sia generici (43.1%) che qualificati (32.8%), e le restanti, che invece sono rivolte prevalentemente agli impiegati, soprattutto amministrativi o tecnici (Tabella 25 e Figura 25). Gli impiegati direttivi, che come si è visto sono poco più del 3% del totale dei lavoratori coinvolti, ricevono tuttavia quote significative di formazione nella maggior parte delle tematiche diverse dalla sicurezza, dal lavoro di ufficio (quasi il 30%) alle tematiche contabilità, gestionali, marketing e qualità (15-20%).

Gli operai qualificati (31% del totale) sono invece destinatari di formazione, oltre che nella sicurezza, soprattutto nell'impatto ambientale (circa un terzo delle ore), nelle tecniche di produzione (oltre il 20%) e nelle abilità personali (16%), ma anche nel lavoro di ufficio (quasi il 30%). Le tecniche di produzione e le abilità personali sono peraltro tematiche rivolte in misura consistente anche agli operai generici (rispettivamente, 19.4% e 13.8%). Infine ai quadri (meno del 3% del totale dei lavoratori coinvolti) sono

destinate quote significative di formazione soprattutto nelle tematiche lingue, qualità e abilità personali (circa il 15% ciascuna), ma anche, in varia misura, in diverse altre tematiche, ad esclusione di lavoro di ufficio, sicurezza e tecniche di produzioni, le cui quote sono nulle o trascurabili.

Per il CS (Tabella 26 e Figura 26) si conferma la prevalenza degli operai nella formazione in sicurezza (quasi tre quarti delle ore tra operai generici e qualificati), a cui si aggiunge la tematica tecniche di produzione (oltre l'80% tra le due categorie di operai), mentre gli impiegati amministrativi o tecnici prevalgono in tutte le restanti tematiche.

Figura 25 - Composizione delle ore di formazione erogata per inquadramento professionale secondo la tematica formativa – Conto Formazione

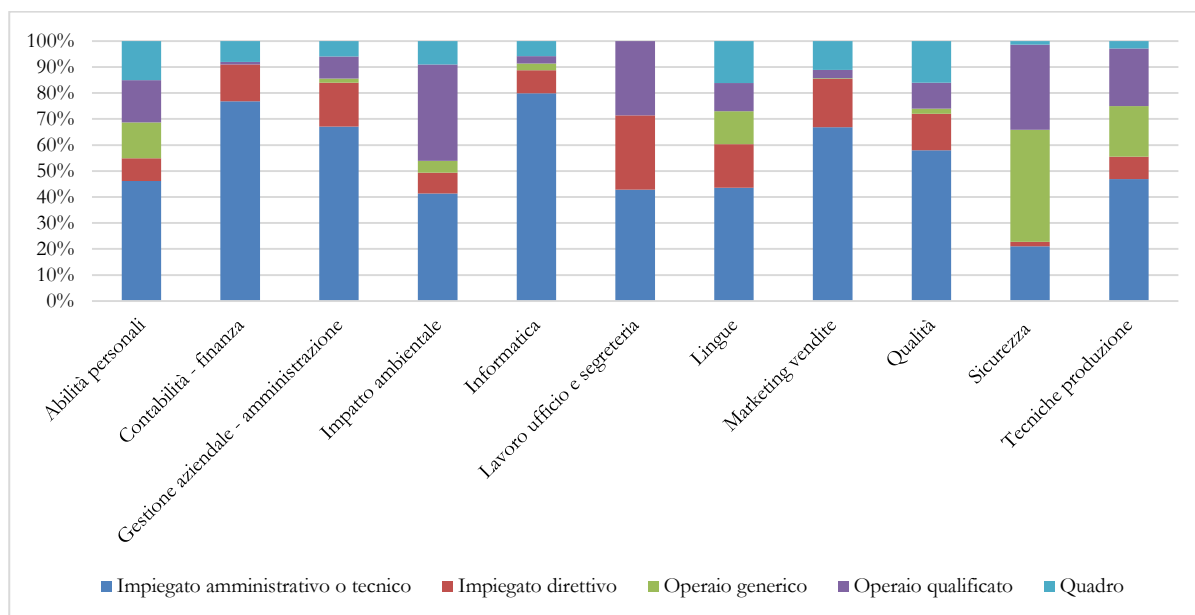
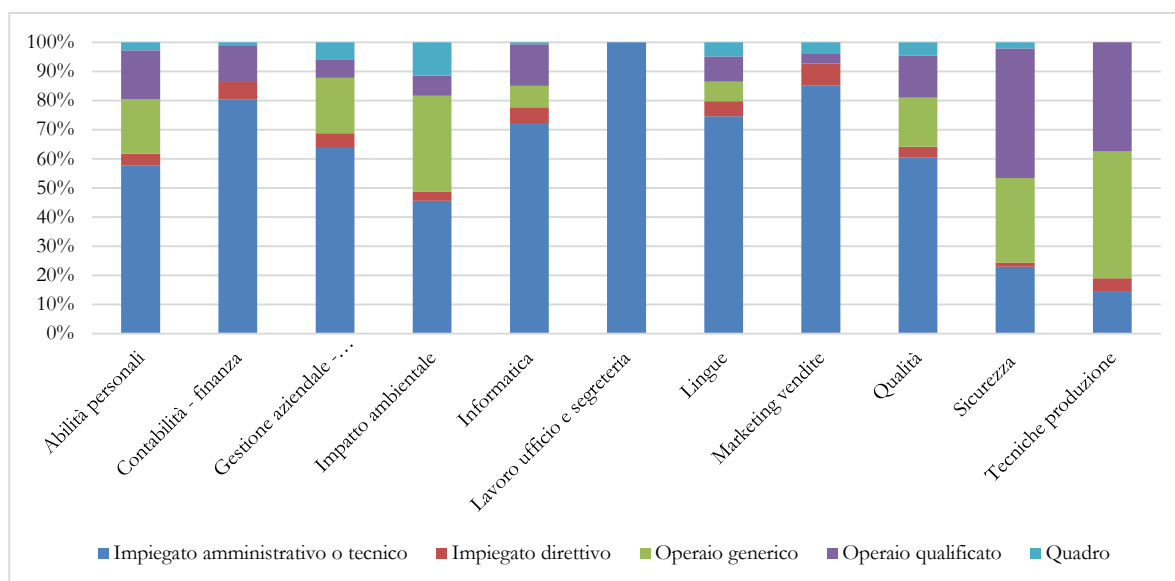


Figura 26 - Composizione delle ore di formazione erogata per tematica formativa secondo l'inquadramento professionale – Conto Sistema



Agli impiegati direttivi e ai quadri sono destinate quote molto contenute di formazione, prevalentemente nelle tematiche impatto ambientale, informatica, lingue, marketing. Gli operai generici, invece, sono destinatari di formazione, oltre che nella sicurezza e nelle tecniche di produzione, ancora nell'impatto ambientale (circa un terzo delle ore), nelle abilità personali e nella qualità, ma anche nella gestione aziendale (quasi il 20%), mentre gli operai qualificati ricevono quote più o meno significative di ore di formazione in quasi tutte le tematiche, ad eccezione del lavoro d'ufficio.

Classi di età

Per quanto riguarda l'articolazione per età dei lavoratori, le ore di formazione erogate con il CF presentano una articolazione non particolarmente variabile tra le diverse tematiche (Tabella 27 e Figura 27), con la prevalenza diffusa delle classi intermedie (35-44 e 45-54 anni), per le quali spesso le quote di ore di formazione ricevuta sono sensibilmente maggiori del loro peso tra i lavoratori coinvolti (che è circa due terzi del totale). In particolare ciò si verifica per le tematiche lavoro d'ufficio, dove la sola classe 45-54 assorbe tre quarti delle (poche) ore e le due classi quasi il 95%, e poi per informatica, lingue e abilità personali, dove insieme ricevono il 75-80% delle ore di formazione. I giovani fino a 34 anni (il 14% dei lavoratori coinvolti) si collocano sul 10-20% delle ore di formazione in quasi tutte le tematiche (un po' più per contabilità e finanza e qualità, un po' meno per il lavoro d'ufficio), mentre i lavoratori anziani (di 55 anni e oltre) sono più destinatari di formazione dei giovani soprattutto per la tematica impatto ambientale, ma anche per la gestione aziendale, il marketing, le tecniche di produzione e la sicurezza.

Per il CS lo schema delle relazioni tra tematiche formative ed età (Tabella 28 e Figura 28) vede generalmente quote di formazione più consistenti per le prime due classi (fino a 44 anni), in particolare per la tematica lavoro d'ufficio, dove la composizione per età è molto più equilibrata rispetto al CF. Le eccezioni più significative sono contabilità e finanza e qualità, dove invece cresce (rispetto a CF) la quota di formazione assorbita dalle classi più anziane.

Figura 27 - Composizione delle ore di formazione erogata per tematica formativa secondo l'età – Conto Formazione

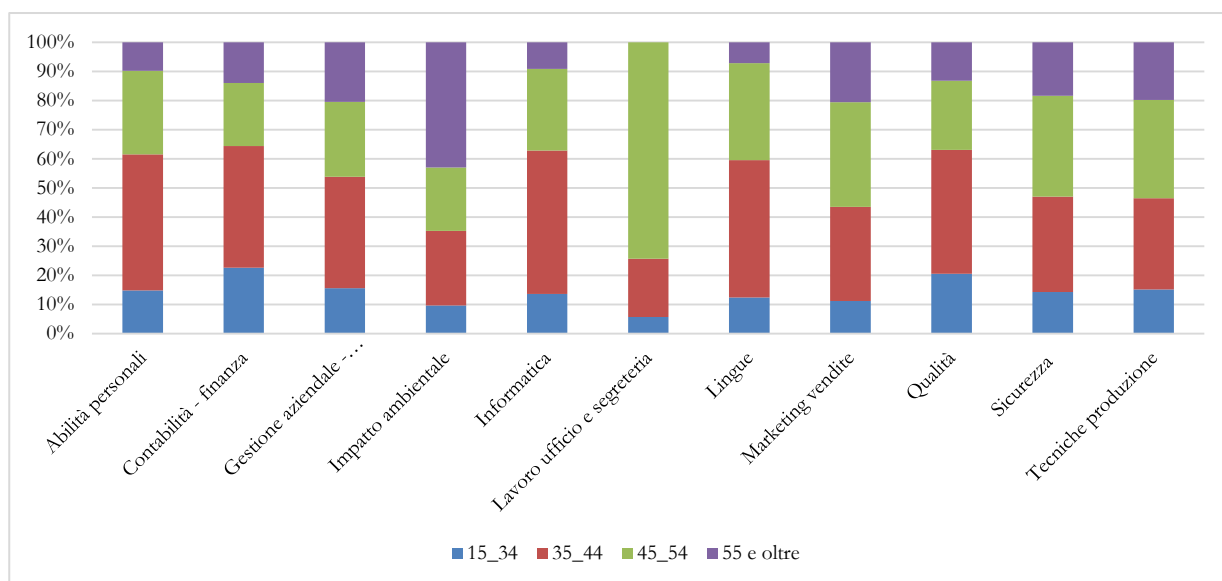
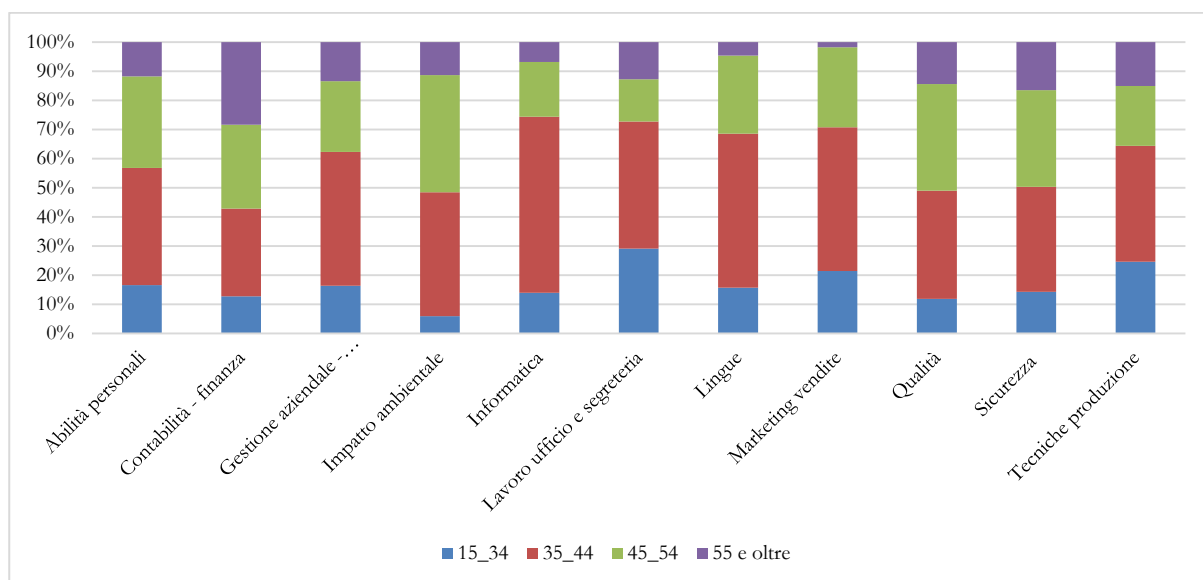


Figura 28 - Composizione delle ore di formazione erogata per tematica formativa secondo l'età – Conto Sistema



Genere

Nella formazione erogata con il CF la prevalenza dei lavoratori maschi è netta e riguarda tutte le tematiche formative, con l'unica eccezione della gestione aziendale, dove le lavoratrici superano il 50% (Tabella 29 e Figura 29). Tuttavia, per diverse altre tematiche si osservano quote di formazione destinata alle lavoratrici maggiore del loro peso tra i dipendenti coinvolti, che come si è visto supera di poco il 20%. Oltre alla gestione aziendale ciò si verifica per contabilità e finanza (quasi il 40%) lavoro d'ufficio (37.1%), qualità (32.9%), informatica (31.5%) e lingue (27.8%).

Nel CS (Tabella 30 e Figura 30) si osserva, anche da questo punto di vista, un rilevante riequilibrio delle ore di formazione a vantaggio delle lavoratrici, a cui sono destinate tutte le ore di formazione per la tematica lavoro d'ufficio, quasi il 60% per marketing vendite e quote tra il 40 e il 50% per contabilità e finanza, gestione aziendale, lingue, qualità (e poco meno per abilità personali e informatica).

Figura 29 - Composizione delle ore di formazione erogata per tematica formativa secondo il genere – Conto Formazione

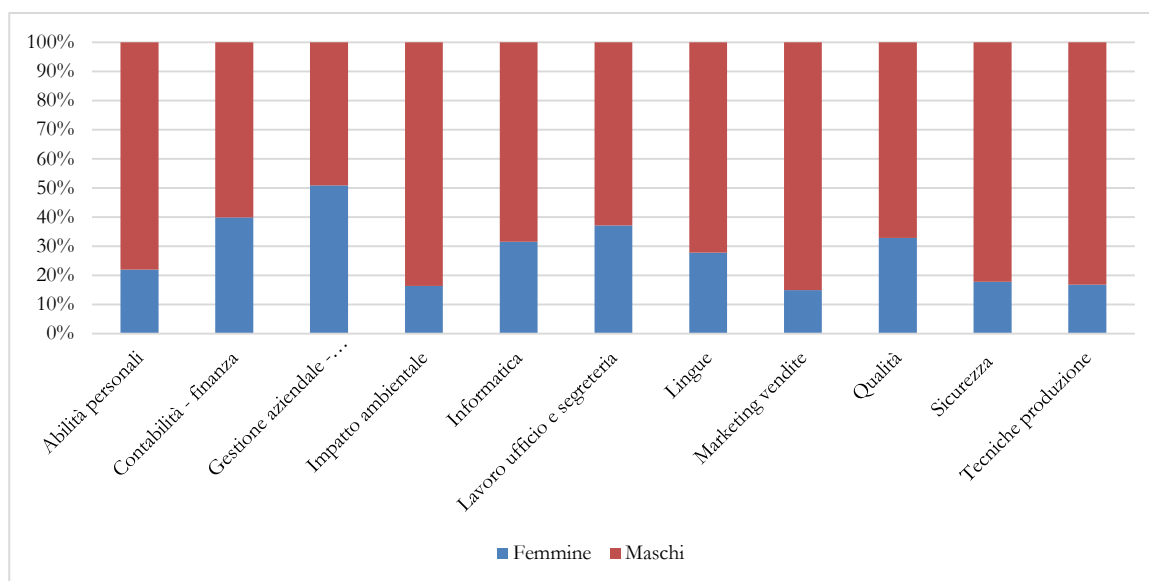
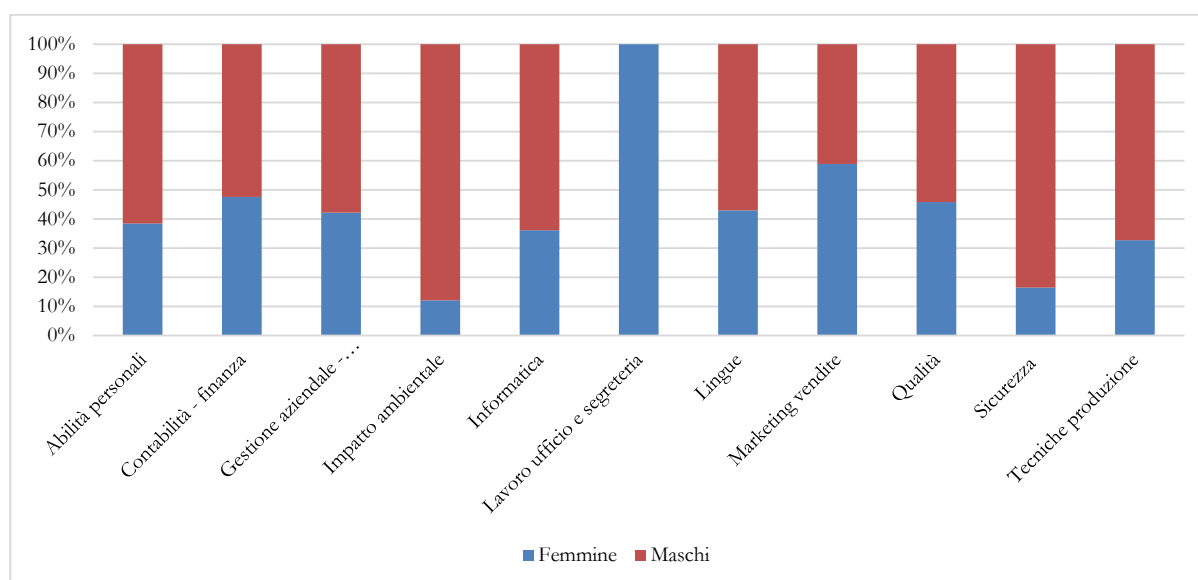


Figura 30 - Composizione delle ore di formazione erogata per tematica formativa secondo il genere – Conto Sistema



1.6 Penetrazione di Fondimpresa nel tessuto produttivo regionale

Il grado di penetrazione di Fondimpresa nel tessuto produttivo umbro viene analizzato rapportando le imprese aderenti e quelle raggiunte al complesso delle imprese operanti nell'economia regionale. Quest'ultimo dato è basato sull'archivio INPS, che non comprende il settore agricolo e pertanto l'analisi esclude tale comparto produttivo. La Tabella 31 considera congiuntamente l'aspetto settoriale e quello territoriale e mostra quindi come varia l'incidenza delle imprese aderenti a Fondimpresa, e di quelle raggiunte, in relazione al settore di appartenenza e alla provincia di insediamento. Il primo dato da sottolineare è che la quota di imprese aderenti a Fondimpresa sul totale delle imprese umbre si avvicina al 9%, e supera il 10% nella provincia di Terni. La Figura 31 mostra che la quota di penetrazione secondo questo primo indicatore è tuttavia molto più elevata in tutti i comparti industriali (in particolare nell'altra industria in senso stretto, dove supera il 40%, ma si tratta di un settore dal peso molto contenuto) e nei trasporti e comunicazioni. Molto minore è invece l'insediamento nei restanti settori del terziario. Nell'ambito dell'industria manifatturiera i comparti che fanno registrare i tassi più

elevati sono in primo luogo la chimica gomma materie plastiche (36%) e poi le industrie metallurgiche, meccaniche e della lavorazione dei minerali non metalliferi, tutti con tassi maggiori del 20%.

Il tasso di insediamento, come già accennato, è maggiore nella provincia di Terni rispetto a quella di Perugia (10.4% contro 8.4%); ciò vale in quasi tutti i settori di attività, ma in particolare nei trasporti (27.4% contro 11.9%), nelle costruzioni (20.6% contro 11.3%) e nei settori manifatturieri metallurgia e altre attività manifatturiere, mentre a Perugia è molto maggiore l'insediamento nei settori legno, carta stampa editoria e meccanica, tutti settori tipici dell'industria perugina, ma anche nella chimica, gomma e materie plastiche.

Le imprese raggiunte sono, nel complesso, poco più di un quinto delle aderenti (22%), ma nell'industria manifatturiera la quota sale al 30%, con punte del 34-35% nell'industria chimica e nella lavorazione dei minerali non metalliferi, e raggiunge un terzo anche nell'altra industria in senso stretto (Figura 32). Le più contenute percentuali di imprese raggiunte sulle aderenti si osservano nelle costruzioni e negli alberghi e ristoranti (poco più del 10%) e, nell'ambito della manifattura, nei settori tessile abbigliamento e legno (rispettivamente, 21.1% e 23.5%). Anche per questo secondo indicatore di penetrazione si osservano valori maggiori nella provincia di Terni, sia complessivamente (il 26.4% di imprese raggiunte sulle aderenti di Terni, contro il 20.3% di Perugia), sia per gran parte dei settori di attività. Le uniche eccezioni sono gli alberghi e ristoranti (8.1% contro 12.3% di Perugia) e i settori manifatturieri legno e carta stampa editoria, dove nella provincia di Terni non è stata raggiunta nessuna delle imprese aderenti.

Figura 31– Percentuale di imprese aderenti sul totale delle imprese per settore e provincia. Anno 2015

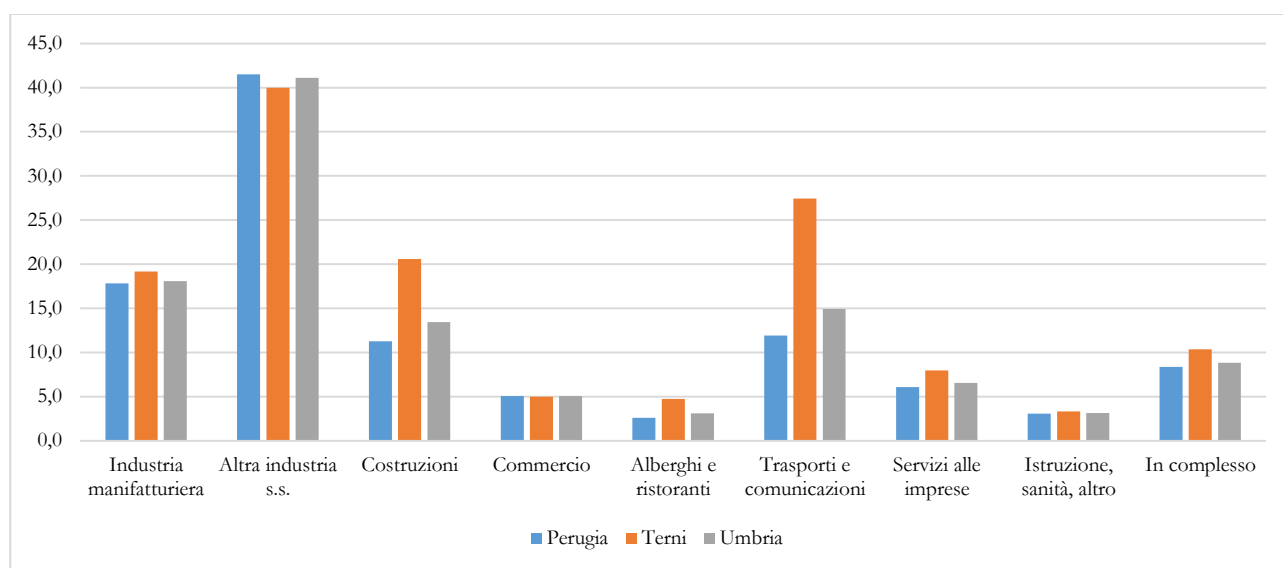
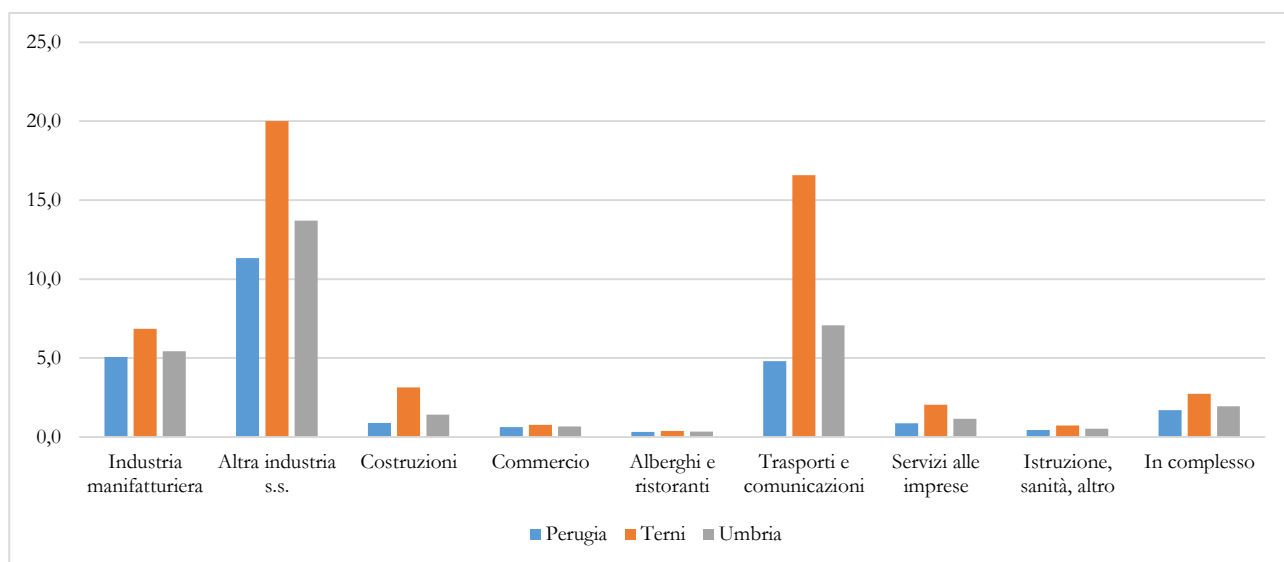


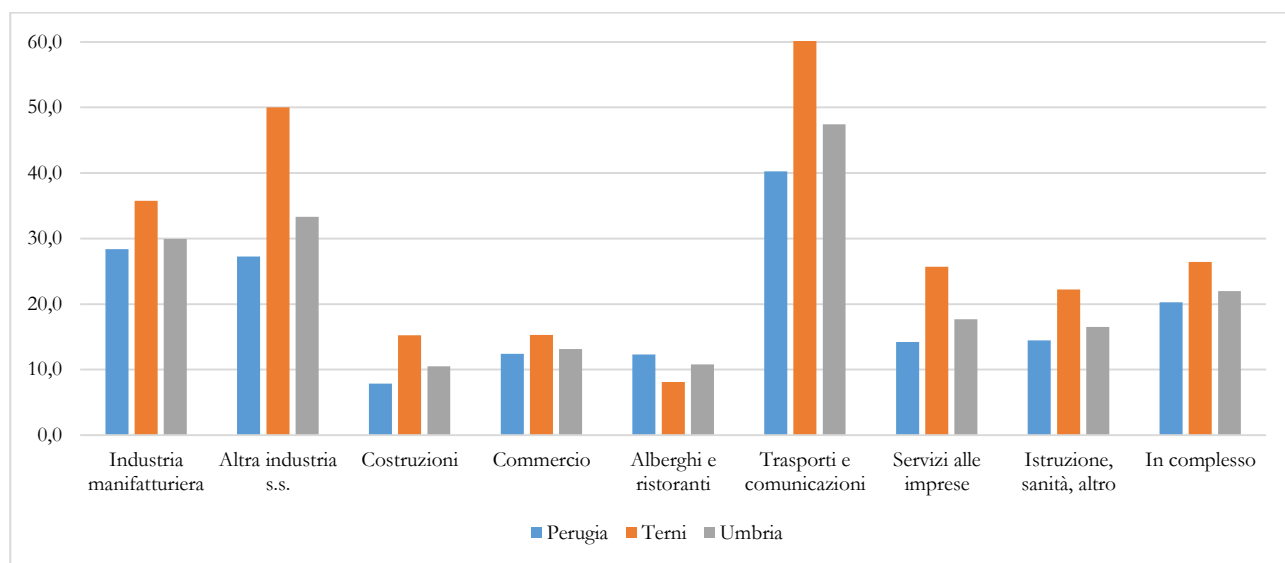
Figura 32 - Percentuale di imprese raggiunte sul totale delle aderenti per settore e provincia. Anno 2015



Il terzo tasso di penetrazione, quello valutato in termini di rapporto tra imprese raggiunte sul totale (Tabella 31 e Figura 33), ovviamente deriva dai due precedenti e quindi riassume quanto fin qui illustrato. Nel complesso tale tasso è pari a 1.9% (1.7% a Perugia; 2.7% a Terni), con un notevole incremento rispetto al 2013 quando era soltanto dello 0.4%. Ma esso raggiunge il 5.4% nell'industria manifatturiera, nell'ambito della quale peraltro supera il 7% nella metallurgia, meccanica e lavorazione minerali non metalliferi e il 12% nella chimica. Supera il 7% anche nei trasporti e si avvicina al 13% nell'altra industria in senso stretto. Relativamente modesto è invece il tasso di penetrazione nella generalità dell'industria leggera, e in particolare nel tessile abbigliamento e nell'industria del legno e dei prodotti in legno.

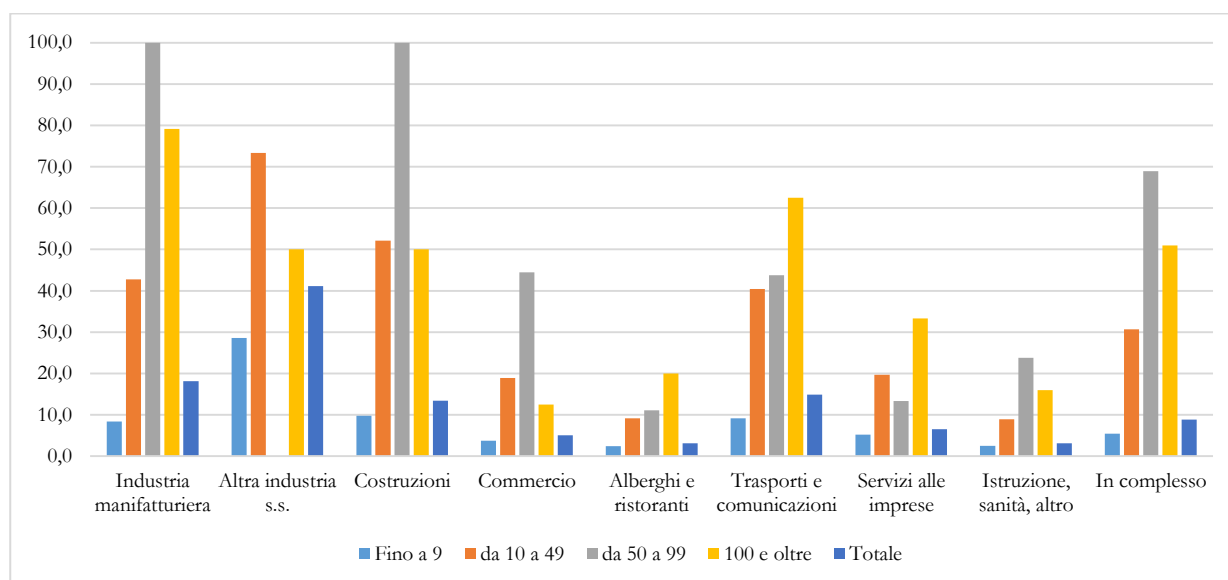
L'analisi per dimensione delle imprese, oltre che per macro settori di attività, dei tre tassi precedenti arricchisce di ulteriori elementi il giudizio sulla penetrazione di Fondimpresa nel tessuto produttivo umbro. La Tabella 32 la Figura 34 mostrano chiaramente che nel complesso dell'economia (e in pressoché tutti i macro settori produttivi) la percentuale delle imprese aderenti aumenta progressivamente lungo la scala dimensionale, fino alla soglia delle medio-grandi imprese.

Figura 33 -Percentuale di imprese raggiunte sul totale delle imprese per settore e provincia. Anno 2015



Dal tasso modesto delle micro imprese (5.5%) si passa infatti al 30.7% della classe 10-49 addetti fino a raggiungere il massimo nella classe successiva delle medio-piccole imprese (50-99 addetti) – dove per i settori dell'industria manifatturiera e delle costruzioni si raggiunge addirittura il 100% – per poi scendere al 50.9% nella classe delle medio-grandi imprese (100 addetti e oltre). Questa inversione di tendenza sulla soglia delle medio-grandi imprese peraltro non si verifica in alcuni settori terziari, come i trasporti e i servizi alle imprese, per i quali il tasso di penetrazione raggiunge il massimo proprio nell'ultima classe dimensionale.

Figura 34 - Percentuale di imprese aderenti sul totale delle imprese per settore e numero di dipendenti. Anno 2015



La quota delle imprese raggiunte sulle aderenti (Tabella 33 e Figura 35), che in media è del 21.9%, a sua volta aumenta progressivamente lungo la scala dimensionale, senza alcuna inversione di tendenza: è infatti meno del 10% per le micro imprese, supera il 30% nella classe successiva, quasi raggiunge il 50% nella classe delle medio piccole, fino al 78% nella classe 100 addetti e oltre. Unica eccezione significativa è il settore dei servizi alle imprese, dove la quota delle imprese raggiunte sulle aderenti raggiunge il massimo (100%) nella classe delle medio-piccole per poi scendere al 22.2% nell'ultima classe.

Infine, il tasso di penetrazione valutato in termini di rapporto tra imprese raggiunte sul totale (Tabella 34 e Figura 36), che sintetizza i due precedenti e riassume quanto appena illustrato. Nel complesso dell'economia tale tasso cresce progressivamente dalla prima all'ultima classe dimensionale, ma con un salto significativo sulla soglia dei 50 addetti: dallo 0.5% delle micro imprese si passa infatti al 9.5% nella classe 10-49 addetti, ma poi nelle due classi successive si supera repentinamente il 30% (33.7% per le medio-piccole; 39.8% per le medio-grandi). Discontinuità ancor più evidenti sopra la soglia dei 50 dipendenti, con tassi di penetrazione molto maggiori, si osservano in particolare per l'industria e per le costruzioni, mentre per i trasporti il salto si osserva oltre i 100 dipendenti.

Figura 35 - Percentuale di imprese raggiunte sul totale delle aderenti per settore e numero di dipendenti. Anno 2015

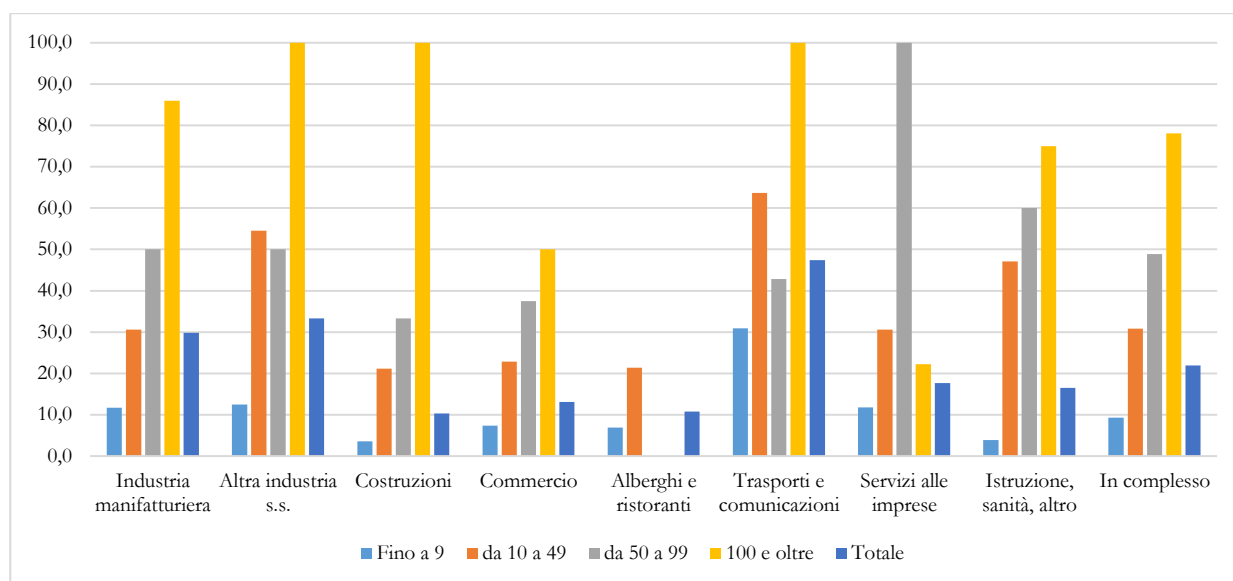
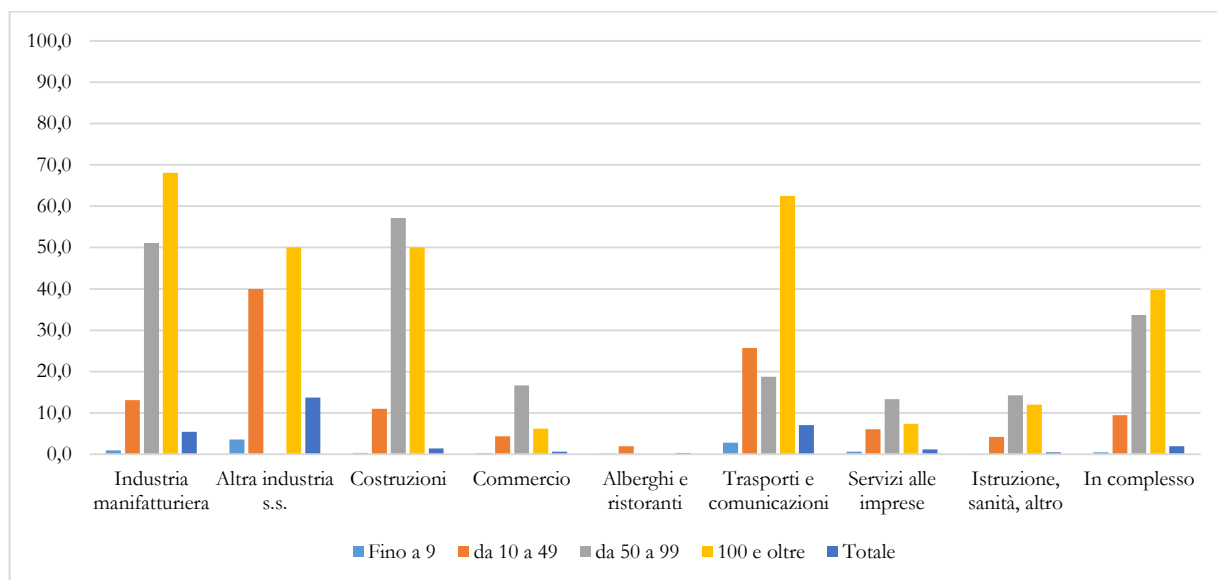


Figura 36 - Percentuale di imprese raggiunte sul totale delle imprese per settore e numero di dipendenti. Anno 2015



1.7 Conclusioni

La prima conclusione che si può trarre dalle analisi svolte in questo capitolo è che il grado di penetrazione di Fondimpresa nel tessuto produttivo umbro è in notevole crescita, come dimostra sia l'incremento di imprese aderenti dal 2014 al 2015, sia e soprattutto quello delle imprese raggiunte dal 2013 al 2014 (quasi raddoppiate). Le imprese aderenti sono circa il 10% del totale delle imprese umbre e quelle raggiunte sono oltre il 20% delle aderenti. L'insediamento è ovviamente differenziato tra i vari segmenti del sistema produttivo, ed è piuttosto rilevante in alcuni di essi, in particolare nell'industria tutta e in alcuni servizi (trasporti in primo luogo) di medie e medio-grandi dimensioni.

Va anche sottolineato che i progressi conseguiti in termini di imprese e lavoratori raggiunti hanno riguardato soprattutto i segmenti in cui l'insediamento era più modesto, con un evidente effetto di riequilibrio: da un lato i servizi, che attualmente coprono il 40% delle imprese aderenti e oltre un terzo di quelle raggiunte, dall'altro le imprese di piccole dimensioni, in particolare nella classe 10-49 addetti, con una conseguente riduzione della dimensione media sia delle imprese aderenti che di quelle raggiunte. All'evidente riequilibrio in termini di imprese raggiunte verso le medie e medio piccole dimensioni, corrisponde tuttavia la notevole incidenza delle pochissime grandi imprese sulle ore di formazione erogate, mentre le restanti, che pure costituiscono l'ossatura fondamentale del sistema produttivo regionale, appaiono da questo punto di vista relativamente penalizzate.

Il maggiore equilibrio nella composizione sia settoriale che dimensionale si accompagna a una diffusione territoriale dell'insediamento sostanzialmente uniforme almeno quanto a imprese aderenti, la cui distribuzione per province rispecchia quasi esattamente il peso economico di queste ultime. Quanto a imprese raggiunte, persiste invece la maggiore concentrazione relativa nella provincia di Terni, soprattutto nei trasporti e più in generale nei servizi, già osservata per l'annualità 2013. Per conseguire una maggiore uniformità di insediamento serve dunque un ulteriore sforzo di promozione di piani formativi nella provincia di Perugia, in particolare nelle costruzioni e in molti comparti del terziario, ma anche in un settore come il tessile abbigliamento, che nella provincia di Perugia è tanto rilevante quanto sottorappresentato tra le imprese raggiunte da Fondimpresa.

La crescita delle imprese aderenti e raggiunte ha comportato anche un notevole incremento di lavoratori coinvolti nelle attività formative, ma in misura meno che proporzionale, con una conseguente riduzione del numero medio di lavoratori formati per impresa, effetto questo della crescente diffusione dell'insediamento di Fondimpresa tra le imprese di minori dimensioni.

Il profilo dei lavoratori coinvolti in attività formative non è molto cambiato rispetto a quanto evidenziato con riferimento alla annualità 2013. Restano infatti nettamente prevalenti: gli uomini sulle donne (rapporto di 4 a 1); le classi centrali di età, ma con un consistente aumento, rispetto al 2013, del peso delle classi più anziane, a danno delle classi giovanili; i titolari di contratti a tempo indeterminato su tutte le altre tipologie contrattuali (90% i primi, 10% tutti gli altri); gli operai sugli impiegati, anche se con una notevole differenziazione tra industria e servizi, con una forte prevalenza dei primi nell'industria e un maggiore equilibrio di figure professionali formate nelle imprese del terziario.

Un aspetto particolare da sottolineare è che una quota elevata di imprese e di lavoratori è stata raggiunta da Fondimpresa sia nel 2014 che nel 2015. Il fenomeno riguarda oltre il 60% delle imprese, soprattutto nella provincia di Terni e, più in generale, in diversi settori dell'industria e in quello dei trasporti, particolarmente nelle imprese oltre la soglia dimensionale dei 50 addetti. Una parte molto consistente dell'attività formativa di Fondimpresa non ha dunque carattere di episodicità, in particolare con riferimento alle imprese aderenti più strutturate, che vengono raggiunte con regolarità anno dopo anno. Il fenomeno si presenta relativamente consistente anche in termini di lavoratori coinvolti nelle attività formative: ad essere coinvolti sia nel 2014 che nel 2015 è stato infatti il 30% dei lavoratori formati nel 2015, percentuale che peraltro raddoppia per gli impiegati direttivi e raggiunge il 90% per i lavoratori in cassa integrazione.

A seguito dell'incremento di imprese raggiunte e lavoratori coinvolti, sono aumentate di circa un terzo, rispetto al 2013, anche le ore di formazione erogate da Fondimpresa, sia nel Conto Formazione che nel Conto di Sistema. Resta tuttavia confermata, specialmente nel Conto Formazione, la netta prevalenza della sicurezza nei luoghi di lavoro tra le tematiche formative, prevalenza che dall'industria si diffonde all'agricoltura e a parte dei servizi. Va anzi sottolineato che in tale conto l'incremento medio del 30.7% è dovuto al raddoppio delle ore destinate alla sicurezza nei luoghi di lavoro, mentre altre tematiche complessivamente considerate hanno visto diminuire le ore di formazione erogate di oltre il 20%, in particolare per quanto riguarda la tematica tecniche di produzione, ma anche abilità personali e informatica.

Nel Conto Formazione le altre tematiche assumono un peso rilevante soltanto in alcuni segmenti del sistema produttivo: le abilità personali nei trasporti e nelle costruzioni; le tecniche di produzione nella meccanica e nella carta stampa editoria; l'informatica nei servizi alle imprese e in alcuni settori manifatturieri; le lingue nella sanità istruzione e in particolari settori manifatturieri come la metallurgia; la gestione aziendale in alcuni settori dell'industria leggera.

Per quanto riguarda la formazione erogata con tale conto, la stessa estensione della sfera di influenza di Fondimpresa, più volte rilevata, sembra dunque assumere più una caratterizzazione "quantitativa", volta a soddisfare esigenze formative obbligatorie in un maggiore numero di imprese, che una caratterizzazione "qualitativa", volta a sostenere maggiormente l'accumulazione di capacità personali dei lavoratori e quindi la competitività delle imprese.

Nel Conto di Sistema, dove tuttavia le ore di formazione sono meno di un terzo di quelle del Conto Formazione, l'articolazione è molto maggiore, a vantaggio di tutte le tematiche diverse dalla sicurezza e in particolare abilità personali, impatto ambientale, informatica e qualità, tematiche che nel complesso rappresentano circa il 30% delle ore di formazione (quanto la sicurezza), ma che in alcuni segmenti del sistema produttivo raggiungono percentuali nettamente maggiori della media.

Va peraltro precisato che tale maggiore articolazione delle tematiche formative nel Conto di Sistema deriva da cambiamenti rispetto alla annualità 2013 che sono andati esattamente nella direzione opposta rispetto a quelli osservati con riferimento al Conto Formazione. L'incremento medio del 34.4% deriva infatti da una diminuzione (del 6.1%) delle ore destinate alla sicurezza nei luoghi di lavoro e dal raddoppio delle ore destinate all'insieme delle altre tematiche, con incrementi molto consistenti in particolare nelle tematiche abilità personali, informatica, tecniche di produzione, contabilità e finanza, marketing e impatto ambientale.

Sotto il profilo della dimensione delle imprese, si osserva in primo luogo una notevole concentrazione delle ore di lavoro nelle grandi imprese. Queste sono soltanto 8 (su 552 raggiunte) e tuttavia, con piani formativi che coinvolgono numerosi lavoratori, assorbono quote di ore di formazione che, salvo alcune tematiche (qualità e marketing) nel Conto formazione superano sempre il 20%, spesso superano un terzo (tecniche di produzione, lingue) e in alcuni casi la metà delle ore di formazione erogate (sicurezza, impatto ambientale, lavoro ufficio e segreteria).

Le molto più numerose imprese raggiunte di medie e medio piccole dimensioni (tra 50 e 499 dipendenti), che sono 129, tutte insieme superano le 8 grandi, quanto a ore di formazione di cui beneficiano, soltanto nelle tematiche abilità personali, informatica, marketing e qualità (tematiche importanti ma che nel loro complesso rappresentato soltanto il 15% delle ore di formazione complessive del conto formazione). Infine, le piccole imprese (fino a 49 dipendenti) beneficiano di quote di formazione piuttosto rilevanti nelle tematiche marketing e qualità, dove si avvicinano al 50% delle ore erogate, e contabilità - finanza e informatica (circa il 40%).

Destinatari della formazione, in particolare quella erogata con il Conto Formazione, restano essenzialmente i lavoratori con contratto a tempo indeterminato, prevalentemente inquadrati come operai, appartenenti alle classi centrali di età e di sesso maschile. Si confermano, dunque, molte delle considerazioni, anche di carattere teorico, svolte con riferimento all'annualità 2013. Le donne appaiono penalizzate nella partecipazione alla formazione professionale, oltre che a causa delle caratteristiche specifiche dell'occupazione femminile (composizione per qualifiche professionali e settore di attività) ma per effetto del minore potere contrattuale, se non di fenomeni di discriminazione sui luoghi di lavoro (Ricci, 2011). La penalizzazione dei titolari di contratti diversi dal tempo indeterminato è conseguenza della dimostrata connessione tra incentivi ad accumulare capitale umano nei luoghi di lavoro e prospettive di stabilità occupazionale.

Tuttavia, per le tematiche diverse dalla sicurezza – in particolare gestione aziendale, amministrazione, lingue, informatica, qualità – il profilo caratteristico dei destinatari cambia notevolmente, a vantaggio di

impiegati, sia amministrativi che direttivi, e quadri, e inoltre delle lavoratrici e in qualche caso dei titolari di contratti non a tempo indeterminato e delle classi di età più giovani.

La formazione erogata con il Conto di Sistema peraltro opera a sua volta una notevole redistribuzione, oltre che per tematiche formative, anche riguardo alle dimensioni d'impresa, a vantaggio delle medie e piccole, e ai profili dei lavoratori destinatari, in particolare ancora per le tematiche diverse dalla sicurezza e a vantaggio di impiegati amministrativi, lavoratrici, titolari di contratti a tempo determinato e atipici, classi di età più giovani.

Il quadro che emerge è dunque composito, con novità molto positive che riguardano in particolare i notevoli progressi in termini di penetrazione di Fondimpresa nel tessuto produttivo regionale, specialmente nei segmenti che apparivano meno presidiati. Ma si conferma qualche criticità già rilevata per l'annualità 2013. Sia per quanto riguarda il target a cui è diretta la maggior parte dell'investimento in formazione, ovvero, come già sottolineato, in larga maggioranza i lavoratori maschi delle classi centrali di età e a tempo indeterminato, con la conseguente penalizzazione delle donne, dei giovani e degli occupati a tempo determinato. Sia per quanto riguarda la distribuzione dell'investimento tra le diverse tematiche formative, soprattutto la persistente larga prevalenza della formazione destinata a soddisfare obblighi di legge, molto aumentata nel Conto Formazione, mentre risulta, di conseguenza, relativamente sottodimensionato il ruolo dell'investimento in formazione volto al rafforzamento della competitività delle imprese.

La formazione più funzionale alla competitività peraltro appare più diffusa tra tutte le componenti dell'occupazione, comprese quelle che non assumono certo un ruolo centrale nella organizzazione delle imprese, ovvero i lavoratori con contratti a tempo determinato o atipici, le donne e in parte i giovani. Non si tratta tuttavia di un paradosso, poiché i due aspetti critici sopramenzionati sono tra loro interdipendenti. La formazione obbligatoria nella sicurezza sul luogo di lavoro, che proprio per la sua obbligatorietà copre una quota rilevante della formazione complessiva, è destinata principalmente a chi svolge mansioni operative, operaie in particolare, che sono tipicamente svolte da uomini delle classi di età centrali e più avanzate con contratto a tempo indeterminato. Nei restanti segmenti dell'occupazione, che sono largamente minoritari, l'investimento formativo presenta di conseguenza un mix molto più orientato sulle altre tematiche e in particolare su quelle destinate alla accumulazione delle capacità cognitive e conoscenze trasversali che più contribuiscono a rendere efficiente la gestione delle risorse umane.

2. ANALISI DELLA RILEVANZA DEI SETTORI E DELLE TIPOLOGIE DI LAVORATORI RAGGIUNTI NEL CONTESTO PRODUTTIVO REGIONALE

2.1 Nota introduttiva sulla metodologia di analisi

La principale analisi delle relazioni tra l'articolazione dell'intervento formativo di Fondimpresa e le caratteristiche strutturali del sistema produttivo e occupazionale regionale si fonda sul confronto tra la composizione settoriale delle imprese e dei lavoratori raggiunti, da un lato, e la corrispondente composizione settoriale del complesso delle imprese e dei lavoratori della regione, dall'altro.

A questo proposito occorre sottolineare due aspetti relativi alla fonte utilizzata per definire l'universo delle imprese e dei lavoratori regionali, che è costituita dagli archivi INPS delle imprese e dei dipendenti. Il primo aspetto è che tali archivi come noto non comprendono il settore agricolo e pertanto le analisi che seguono fanno riferimento alle composizioni settoriali delle imprese e dei lavoratori dei settori extra agricoli. Il secondo aspetto da sottolineare è che se da un lato, l'unità statistica degli archivi INPS è costituita dall'impresa, dall'altro l'unità statistica dell'archivio Fondimpresa sulle cosiddette imprese raggiunte è invece l'unità produttiva, che in caso di imprese plurilocalizzate può non corrispondere all'impresa ma all'unità locale. Al fine di rendere omogeneo il confronto si è pertanto reso necessario riaggregare, sulla base dei codici fiscali, i dati individuali forniti da Fondimpresa nei casi di più unità produttive riconducibili alla medesima impresa (quelle con il medesimo codice fiscale), attribuendo all'impresa il complesso dei dipendenti e un settore di attività identificato in base al criterio della prevalenza.

Va inoltre precisato che per approfondire l'analisi dal punto di vista della composizione settoriale, alla tradizionale articolazione per settori già adottata nel Capitolo 1 ne viene affiancata una seconda fondata sulla riclassificazione dell'industria manifatturiera in quattro classi secondo il contenuto tecnologico e dei servizi in due classi secondo il contenuto di conoscenza.

In realtà l'applicazione di questo criterio di classificazione non è stata priva di approssimazioni. Infatti la classificazione OCSE-Eurostat aggrega sezioni, cioè il livello a 2 cifre, a partire dalla classificazione NACE Rev.2, che corrisponde ad ATECO2007, mentre tutte le analisi del presente lavoro, inclusi i dati messi a disposizione da Fondimpresa e tutte le estrazioni dalla base dati INPS, sono basate sulla vecchia classificazione ATECO2002. Come è noto, il passaggio tra le due classificazioni presenta molte problematiche che, ai fini del nostro lavoro si sono manifestate soprattutto nel tentativo di definire correttamente l'industria ad alto contenuto tecnologico, costituita principalmente dall'industria farmaceutica e dall'industria elettronica ed ottica.

2.2 Panoramica sul contesto produttivo regionale

La lunga crisi economica iniziata nel 2008 ha continuato a produrre i suoi effetti sul sistema produttivo umbro anche negli anni più recenti, e ha continuato a farlo in misura più marcata che nella media dell'intero paese. Come mostra chiaramente la Figura 37, dal 2011 al 2014 i principali indicatori di performance produttiva e occupazionale dell'Umbria sono diminuiti più della media italiana: il valore aggiunto in termini reali (valori concatenati) del complesso delle attività produttive è diminuito, in media annua, dell'1.9% contro l'1.4% del paese; il numero di imprese extra agricole è diminuito del 3.4% (contro il 2%); gli occupati interni complessivi dell'1% (contro lo 0.7%); gli occupati alle dipendenze dell'1.3% (contro lo 0.6%).

Le variazioni del valore aggiunto sono state negative in tutti e tre gli anni del periodo analizzato, ma in misura decrescente: dopo la caduta verticale del 2012, che ha determinato una contrazione del 4% rispetto all'anno precedente (contro il -2.4% dell'intero paese), nei due anni successivi la diminuzione del valore aggiunto è stata sempre inferiore all'1% (Figura 38).

Figura 37– Variazioni percentuali medie annue 2011-2014 di alcuni aggregati in Umbria e in Italia

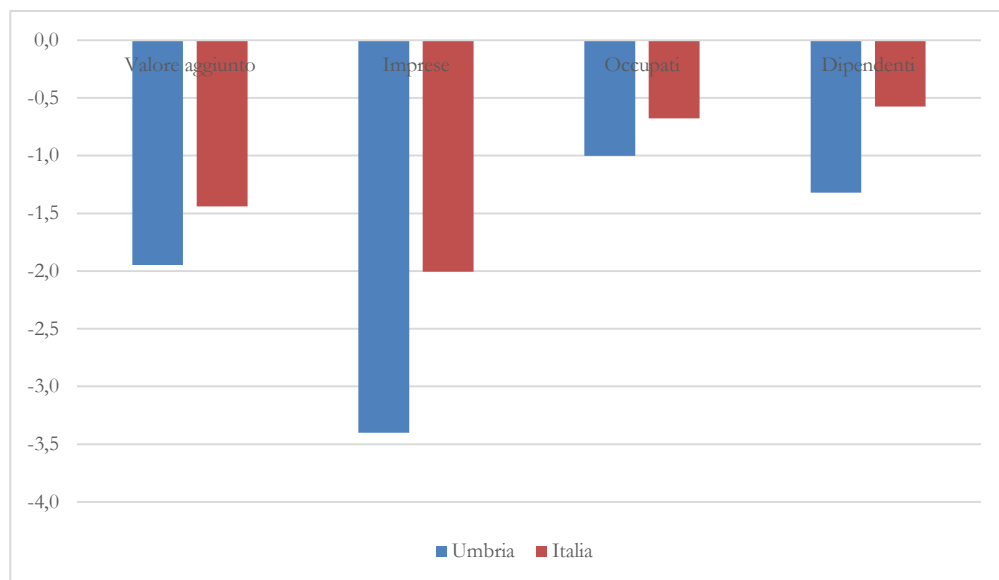
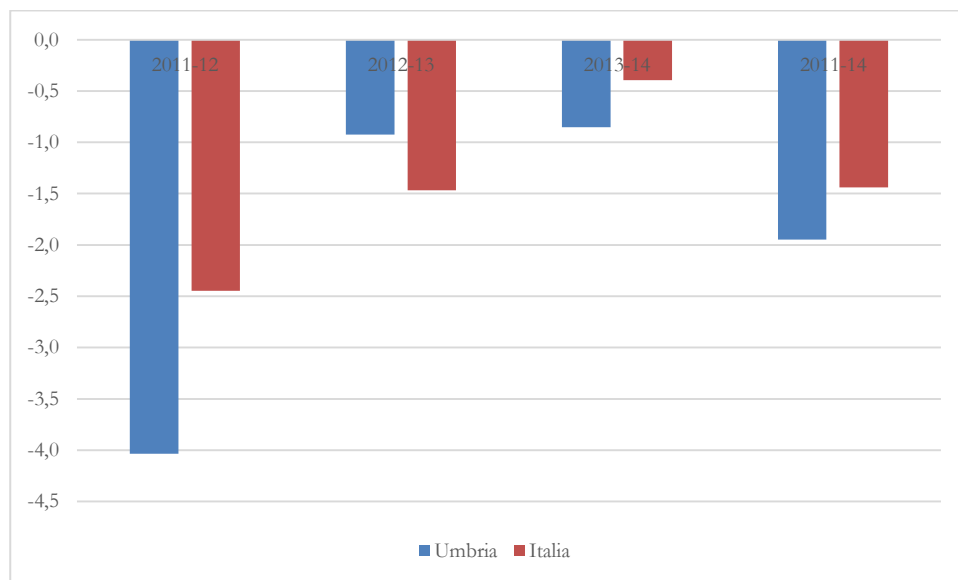


Figura 38 – Variazioni annue del valore aggiunto (valori concatenati) nel periodo 2011-2014 in Umbria e in Italia



Sempre con riferimento al valore aggiunto, va inoltre rilevato che le performance sono state peggiori della media italiana nella gran parte dei settori produttivi (Figura 39). In particolare nelle costruzioni (-7.4% in media annua, contro il -5.3% dell'Italia), ma anche nell'industria in senso stretto (-3.1% annuo, contro -2%), in agricoltura (-2% contro -0.9%) e nel comparto dei servizi commercio trasporti alberghi (-2.3%, contro -1.7%). In calo, ma un po' meno che nella media italiana, sono risultati invece i servizi più avanzati al sistema produttivo e gli altri servizi pubblici e privati: per entrambi i comparti il decremento è stato dello 0.6% contro il -0.7% della media italiana.

Nel corso del 2015, come risulta dalla relazione della Banca d'Italia sull'economia regionale (Banca d'Italia, 2016 a) l'attività economica ha mostrato una moderata espansione, più marcata nell'industria che nei servizi, segnando un incremento del Prodotto interno lordo regionale in linea con la media nazionale, crescita peraltro proseguita, ma con minore intensità anche nel primo semestre del 2016 (Banca d'Italia, 2016 b).

Il prolungamento della crisi ha continuato a determinare una notevole mortalità di imprese, compensata solo in parte dall'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, con una conseguente contrazione del numero delle imprese attive, che ha riguardato entrambe le provincie. A differenza del valore aggiunto, la riduzione del numero di imprese extra agricole si è verificata soprattutto negli ultimi due anni del triennio 2011-2014, a seguito della crisi del 2012, come dimostrano i dati tratti dall'Archivio INPS e rappresentati in termini di numeri indici (2011=100) nella Figura 40. In valore assoluto nel corso del triennio le imprese sono diminuite di quasi 2700 unità, di cui più di 2000 nella provincia di Perugia.

Figura 39 - Variazioni percentuali medie annue 2011-2014 del valore aggiunto per settore di attività in Umbria e in Italia

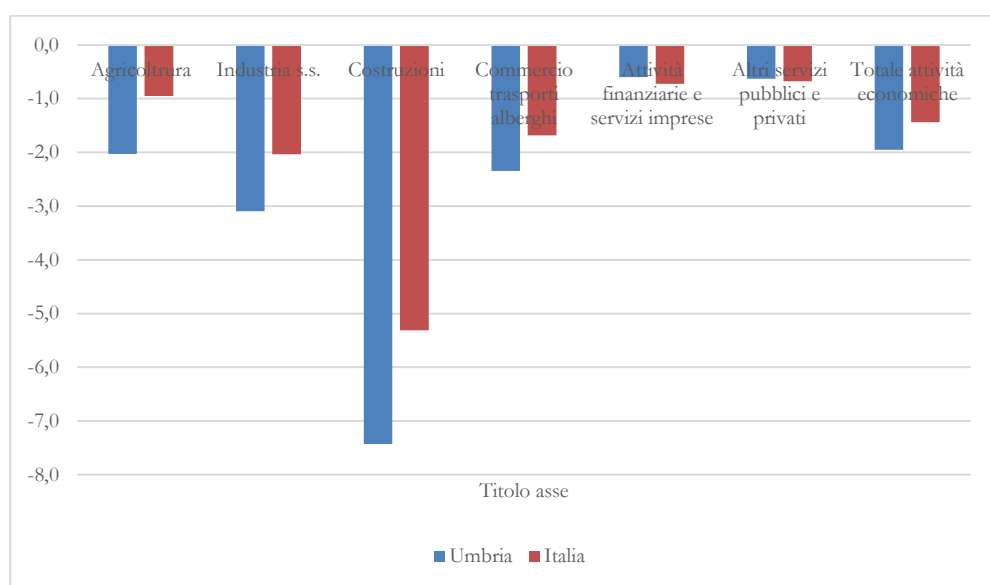
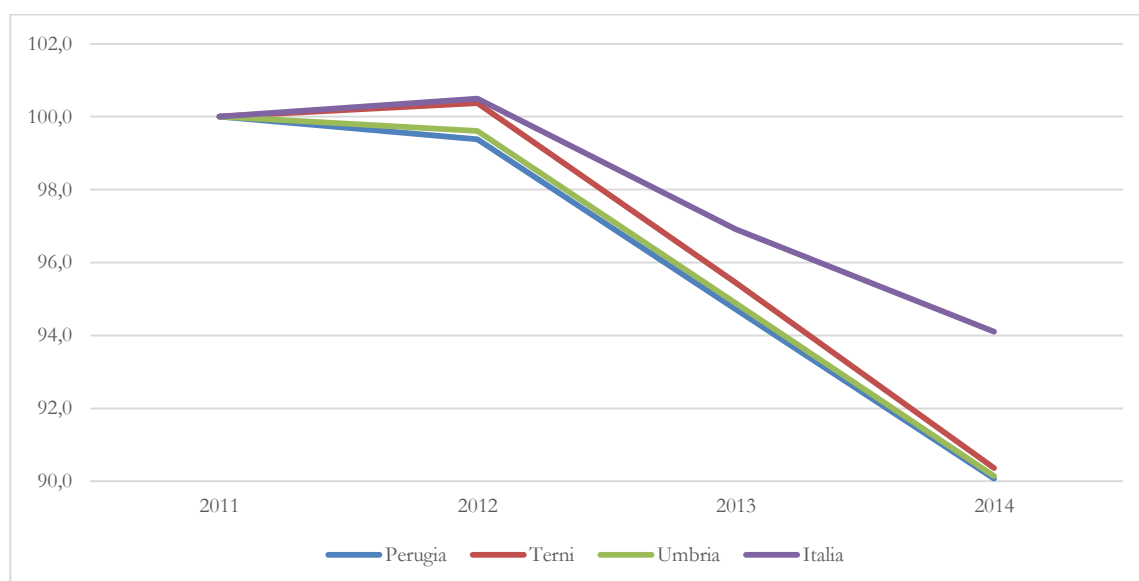


Figura 40 – Andamento del numero delle imprese extra agricole in Umbria e in Italia. Numeri indici 2011 = 100

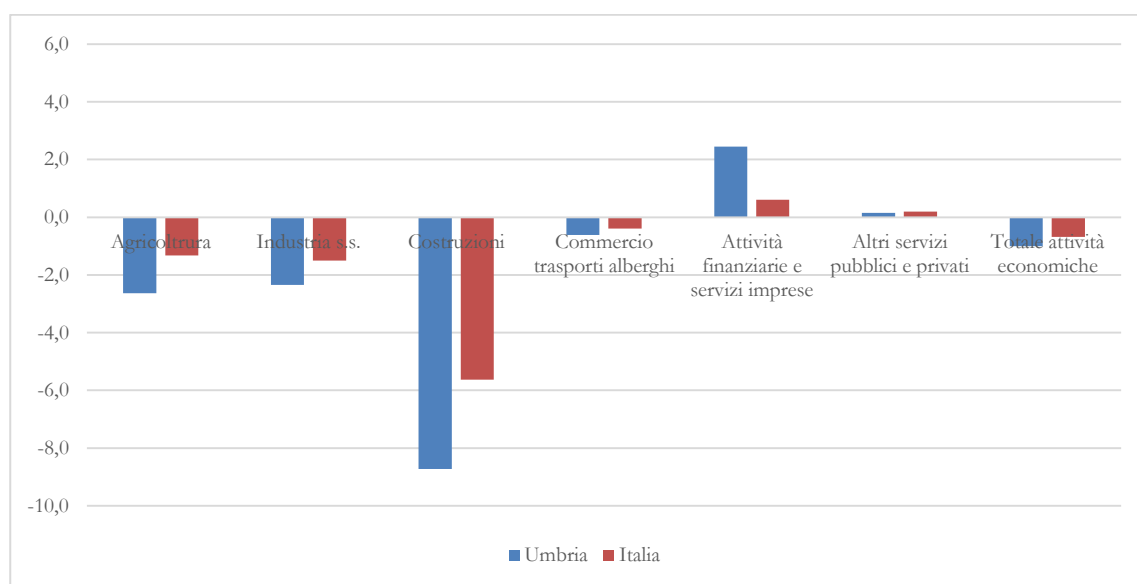


Insieme al numero delle imprese, si è ridimensionato anche quello degli occupati interni complessivi (Figura 41), in misura particolarmente marcata nel settore delle costruzioni, che nel triennio in Umbria ha perso più di 7 mila occupati (-8.7% in media annua, contro il -5.6% della media italiana); ma sono risultati in calo rilevante anche gli occupati nel resto dell'industria (meno 5 mila nel triennio; -2.3% in media annua, contro il -1.5% nazionale), mentre hanno retto molto meglio i servizi, in lieve calo quelli tradizionali di mercato, in notevole crescita quelli avanzati per il sistema produttivo (2.4% annuo, contro lo 0.6% della media italiana).

Un aspetto importante da sottolineare è che la contrazione dell'occupazione è stata in genere minore di quella del valore aggiunto, il che ha comportato una ulteriore riduzione della produttività del lavoro in tutti i settori, ad esclusione dell'agricoltura e delle costruzioni. La riduzione della produttività è stata particolarmente rilevante nei servizi e specialmente in quelli avanzati, dove il valore aggiunto è diminuito mentre l'occupazione, come si è visto, è aumentata in misura consistente.

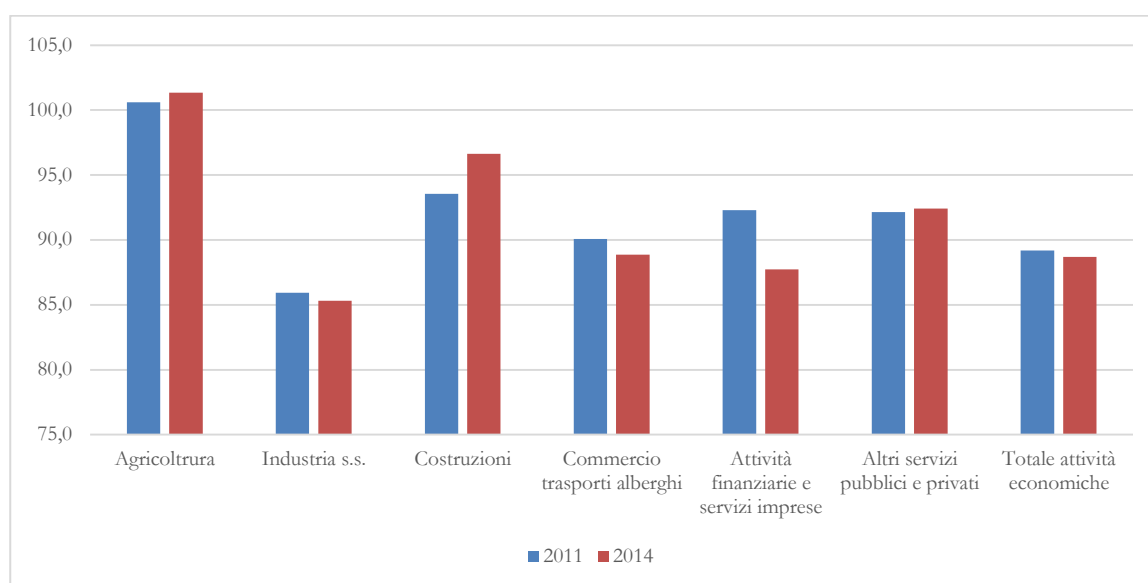
Il quadro nazionale da questo punto di vista non è molto diverso, ma complessivamente la riduzione della produttività è stata minore che in Umbria, con la conseguenza che la nostra regione ha visto ampliarsi ulteriormente il suo storico divario negativo di produttività del lavoro. Fatto 100 il livello nazionale della produttività del lavoro, l'indice umbro per il complesso delle attività economiche nel 2014 è 88.7 (era 89.2 nel 2011), a cui corrisponde peraltro un analogo basso livello del reddito unitario da lavoro dipendente, che pure segna 8.6 punti percentuali in meno rispetto alla media italiana.

Figura 41 – Variazioni percentuali medie annue 2011-2014 degli occupati interni per settore di attività in Umbria e in Italia



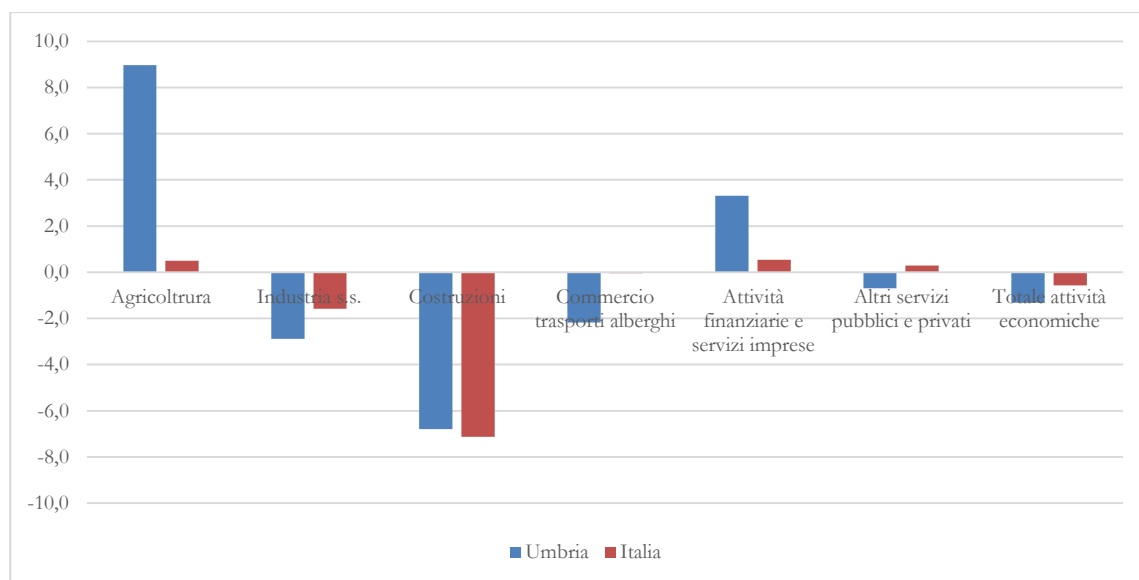
Come mostra la Figura 42, divari particolarmente rilevanti si osservano per l'industria in senso stretto (indice pari a 85.3) e per i servizi alle imprese (87.7) che, a seguito del consistente calo di produttività rispetto al 2011, paradossalmente sembrano configurarsi sempre più come servizi avanzati a basso valore aggiunto.

Figura 42 – Valore aggiunto per occupato per settore di attività nel 2011 e nel 2014. Numeri indici Italia = 100



La riduzione degli occupati alle dipendenze (Figura 43) è stata leggermente più marcata di quella osservata per gli occupati in complesso e a un tasso decisamente maggiore di quello medio del paese (-1.3% in media annua in Umbria, contro il -0.6% nazionale). Tale peggiore dinamica complessiva dell'occupazione alle dipendenze è la risultante di una consistente diminuzione nell'industria in senso stretto (-2.9% in media annua) e nel comparto commercio trasporti alberghi (-2.2%), in aggiunta al -6.8% delle costruzioni, solo in parte compensata dalla pur intensa crescita dei dipendenti nei servizi avanzati (+3.3% annuo) e in agricoltura, dove in Umbria (a differenza che nella media italiana) si è verificata una impennata del numero di occupati alle dipendenze (9% annuo).

Figura 43 - Variazioni percentuali medie annue 2011-2014 degli occupati dipendenti per settore di attività in Umbria e in Italia



Per completare il quadro occupazione umbro nel contesto italiano di seguito vengono analizzati anche i tassi di occupazione e di disoccupazione della popolazione residente e delle sue principali componenti, come risultano dalle rilevazioni Istat sulle forze di lavoro. Il primo aspetto da rilevare è che il tasso di occupazione della popolazione residente, che si era ridotto notevolmente dopo la seconda crisi del 2012, resta decisamente maggiore della media italiana e mostra segni di ripresa, in tutte le sue più significative componenti (Figura 44).

Il tasso complessivo, relativo alla popolazione di età compresa tra 15 e 64 anni, è passato dal 61% della popolazione di residente nel 2014 al 63.5% nel 2015 (media italiana 56.3%). Ed è da sottolineare in particolare che tale recupero del tasso di occupazione ha riguardato anche i giovani di 25-34 anni (+2.6 punti percentuali; Italia +0.3) e i laureati (+4 punti; Italia +0.8).

Parallelamente si è ridimensionato il tasso di disoccupazione, che era cresciuto notevolmente dopo il 2012. Il tasso complessivo della popolazione di 15-64 anni è diminuito dall'11.5% del 2014 (valore record dell'ultimo ventennio) al 10.6% del 2015, mentre nel complesso del paese lo stesso tasso è passato dal 12.9% al 12.1% (Figura 45). La diminuzione del tasso ha peraltro riguardato tutte le componenti più significative delle forze di lavoro. In particolare sono diminuiti sensibilmente più della media italiana i tassi di disoccupazione giovanili, sia della classe di età 25-34 anni che della classe 20-24 anni, con la conseguenza che nel 2015 tali tassi si collocano entrambi sotto i corrispondenti livelli medi nazionali, rispettivamente di 4.3 e 1.7 punti percentuali.

Figura 44 - Tassi di occupazione 2014 e 2015 in Umbria e in Italia

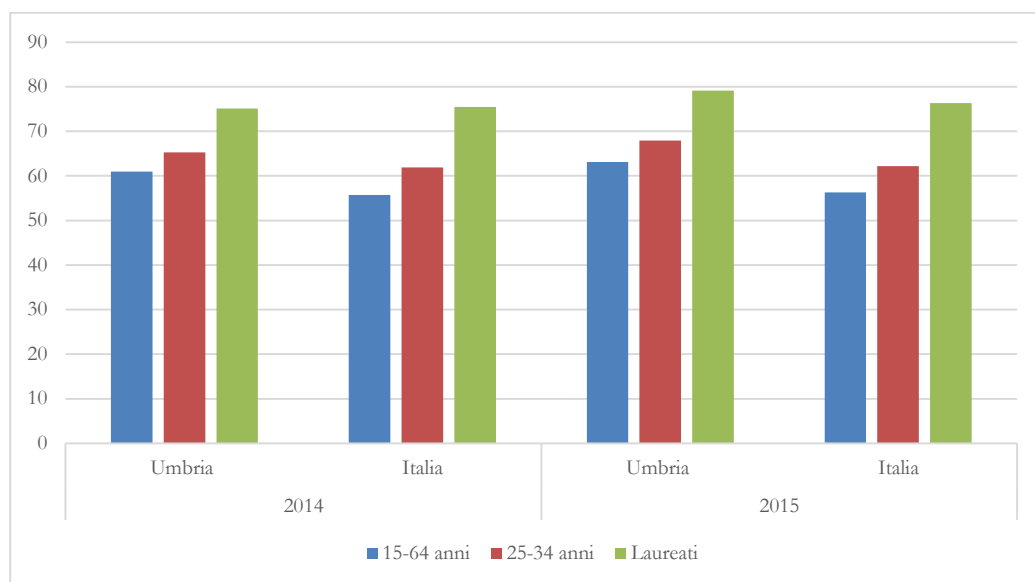
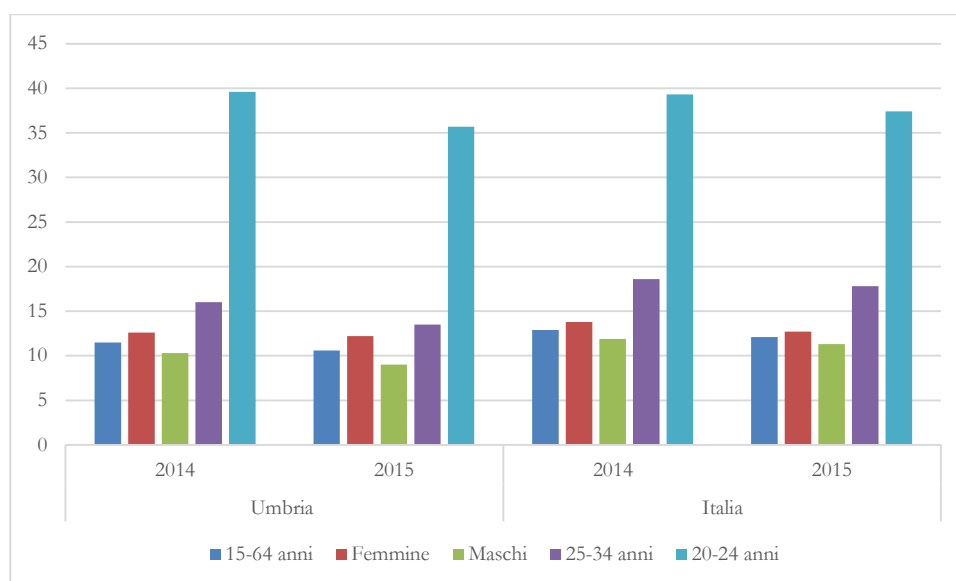


Figura 45 – Tassi di disoccupazione 2014 e 2015 in Umbria e in Italia



2.3 Rilevanza dei settori economici raggiunti nel contesto produttivo regionale

La composizione settoriale delle imprese raggiunte e quella corrispondente relativa al complesso delle imprese della regione sono riportate nella Tabella 36, secondo una doppia classificazione: in base ai settori della classificazione ATECO, sezione in alto della tabella, e in base alla riclassificazione OCSE-Eurostat, sezione in basso.

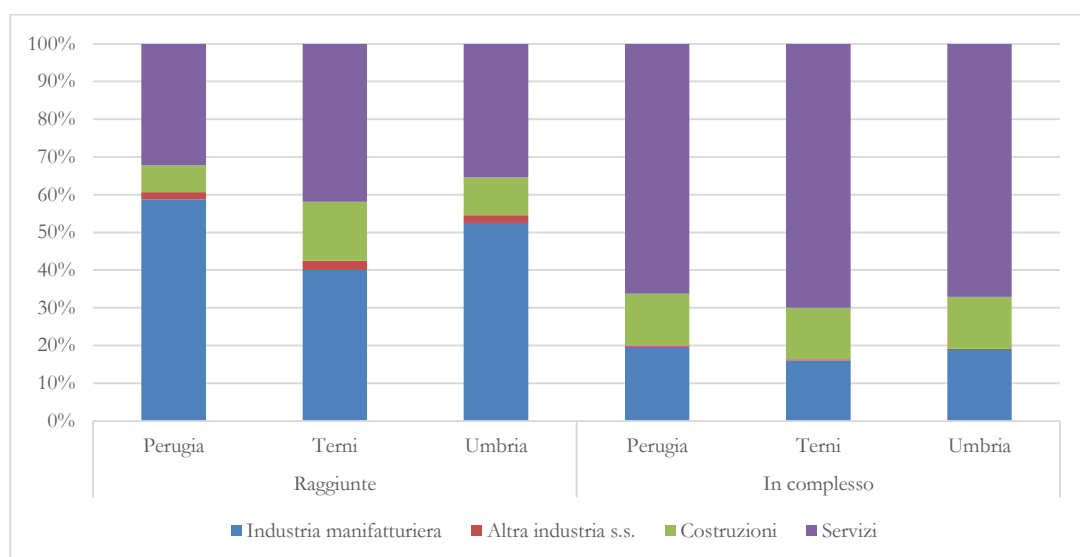
2.3.1 L'analisi per settori ATECO

La Figura 46 propone un primo confronto molto aggregato, da cui emerge con chiarezza che l'intervento formativo di Fondimpresa è molto orientato verso tutti i settori dell'industria, mentre sono largamente sottorappresentati i servizi.

Senza evidenti differenze tra le due province, né con il quadro nazionale, nel sistema produttivo regionale i servizi nel loro complesso nel 2014 rappresentano oltre due terzi delle imprese extra agricole (un po' di più nella provincia di Terni), mentre nell'industria opera poco meno di un terzo delle imprese, con la manifatturiera che pesa per quasi il 19% (un po' di più nella provincia di Perugia) e le costruzioni per quasi il 14% (l'altra industria in senso stretto, ovvero estrattiva e elettricità gas acqua, soltanto lo 0.3%).

Le imprese raggiunte da Fondimpresa presentano invece una composizione pressoché speculare: l'industria si avvicina ai due terzi del totale, e in particolare la manifatturiera pesa per il 52.5% (ma quasi il 60% a Perugia, mentre a Terni soltanto il 40%); le costruzioni rappresentano il 10% (il 15.6% a Terni); l'altra industria in senso stretto il 2.1%; le imprese di servizi si fermano al 35.4% del totale, con una incidenza tuttavia sensibilmente maggiore nella provincia di Terni, dove rappresentano quasi il 42% delle imprese raggiunte.

Figura 46 – Composizioni percentuali per macro settori delle imprese raggiunte da Fondimpresa e complessive nel 2014



Nell'ambito dell'industria manifatturiera (Figura 47), l'intervento formativo di Fondimpresa privilegia in particolare l'industria metalmeccanica (la metallurgia a Terni e la meccanica a Perugia), che da sola rappresenta il 45% delle imprese manifatturiera raggiunte in Umbria, mentre il suo peso nella manifatturiera regionale è circa un terzo. Altri settori raggiunti in misura molto più che proporzionale sono la chimica gomma plastica e la lavorazione dei minerali non metalliferi, mentre il comparto che

risulta più marginale rispetto al suo peso nell'economia regionale è il tessile abbigliamento (quasi il 18% delle imprese manifatturiere regionali, ma soltanto il 7.6% delle imprese manifatturiere raggiunte).

Tra i servizi (Figura 48) l'unico settore che emerge come destinatario privilegiato delle attività formative di Fondimpresa è quello dei trasporti e comunicazioni, in particolare nella provincia di Terni, dove rappresenta il 3% delle imprese complessive, ma il 18% di quelle raggiunte, ovvero quasi la metà delle raggiunte nei servizi in quella provincia.

Altro settore importante tra i raggiunti in misura consistente è quello dei servizi alle imprese, in particolare ancora nella provincia di Terni, mentre il meno presidiato appare il settore alberghi e ristoranti, che pesa per il 13.2% sul complesso delle imprese umbre, ma costituisce soltanto il 2.3% di quelle raggiunte da Fondimpresa.

Figura 47 – Composizioni percentuali per settori delle imprese manifatturiere raggiunte da Fondimpresa e complessive nel 2014

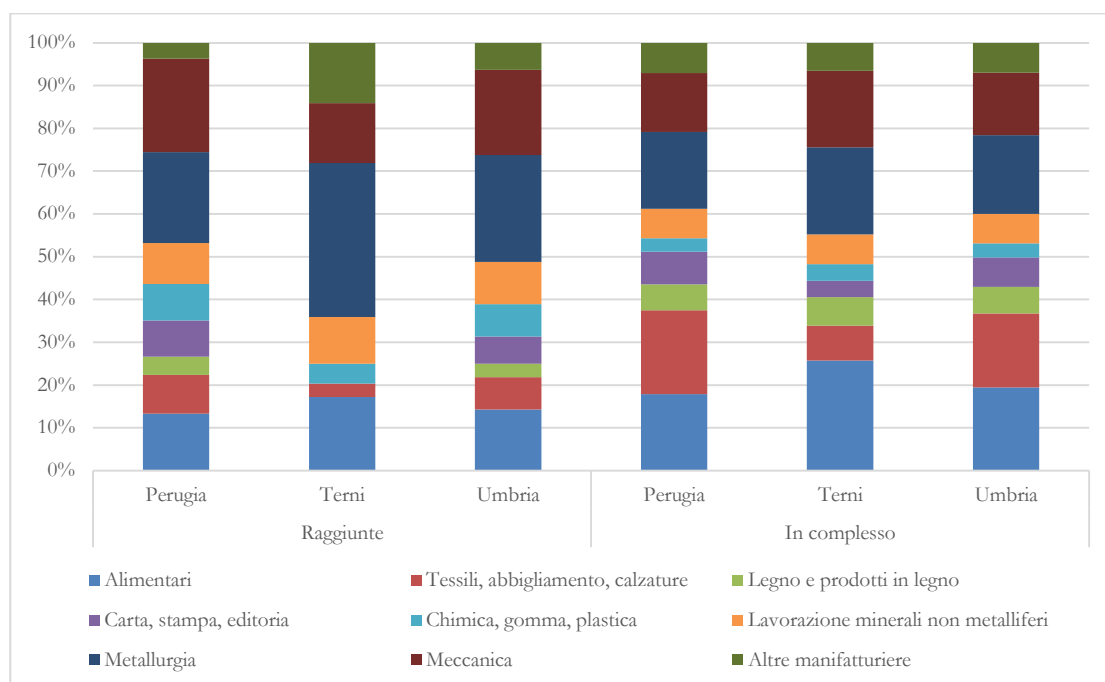
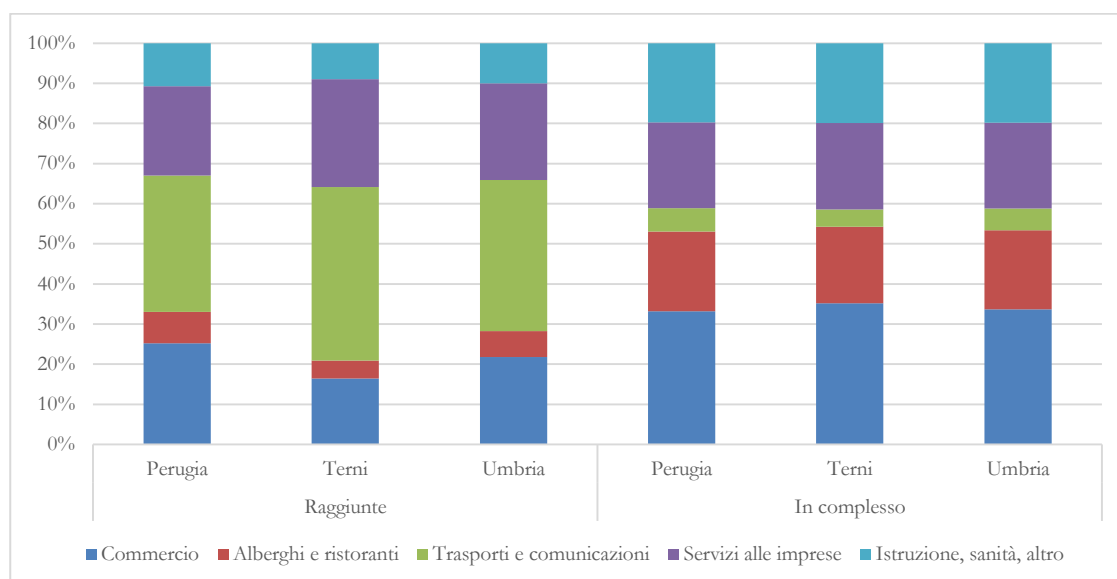


Figura 48 – Composizioni percentuali per settori delle imprese di servizi raggiunte da Fondimpresa e complessive nel 2014



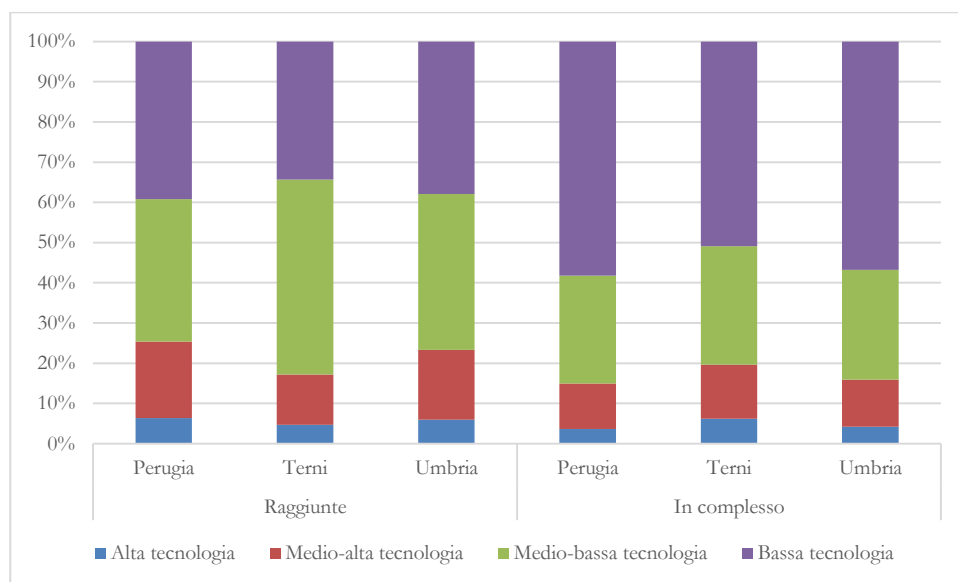
2.3.2 L'analisi per settori riclassificati OCSE-Eurostat

La riclassificazione dei settori manifatturieri e dei servizi secondo i criteri OCSE-Eurostat, sebbene necessariamente approssimativa, dati i limiti nella applicazione ai dati disponibili richiamati nel paragrafo introduttivo, consente di mettere in luce aspetti ancor più interessanti sull'articolazione dell'attività formativa di Fondimpresa. In particolare per quanto riguarda la propensione a raggiungere i segmenti più tecnologici e innovativi del sistema produttivo, che sono importanti per la qualità e l'efficienza dell'intero sistema economico regionale, sebbene in Umbria siano quantitativamente piuttosto limitati.

In Umbria le imprese manifatturiere sono, in realtà, in gran parte appartenenti al segmento a bassa tecnologia (56.8%), seguite da quelle a medio-bassa tecnologia (27.3%), mentre quelle ad alta e a medio-alta tecnologia rappresentano soltanto, rispettivamente, il 4.2% e l'11.7% del complesso delle imprese manifatturiere. Come mostra chiaramente la Figura 49, l'intervento formativo di Fondimpresa privilegia decisamente, rispetto alla composizione del complesso delle imprese manifatturiere regionali, i tre segmenti ad alta, medio-alta e medio-bassa tecnologia, particolarmente quest'ultimo, a danno del segmento a minore contenuto tecnologico. Tra le imprese raggiunte quelle a bassa tecnologia sono infatti soltanto il 37.9%, quasi 20 punti percentuali in meno rispetto al peso che hanno nella manifattura umbra. Al contrario, il segmento immediatamente superiore, a medio-bassa tecnologia, copre il 38.7% del totale delle imprese raggiunte (11.4 punti percentuali in più rispetto al peso sull'universo), ma a Terni tale quota raggiunge il 48.4% (quasi 20 punti in più).

E' in particolare da sottolineare che nella provincia di Perugia, dove come si è visto si concentra gran parte dell'intervento di Fondimpresa nel comparto manifatturiero, i segmenti raggiunti più che proporzionalmente da Fondimpresa sono soprattutto i primi, ad alta e a medio-alta tecnologia: nel complesso delle imprese manifatturiere essi infatti rappresentano, insieme, soltanto il 15% delle imprese provinciali, mentre tra quelle raggiunte da Fondimpresa tale quota sale fino al 25.3%.

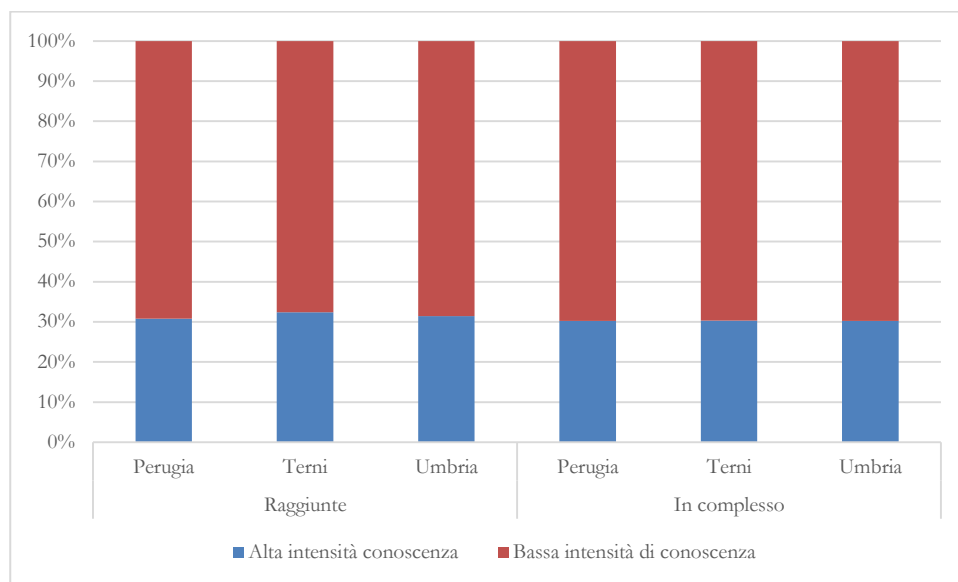
Figura 49 - Composizioni percentuali per settori riclassificati delle imprese manifatturiere raggiunte da Fondimpresa e complessive nel 2014



Nell'ambito dei servizi non si osserva, invece, alcuna spiccata propensione a raggiungere maggiormente le imprese appartenenti al segmento a più alta intensità di conoscenza (Figura 50). Tra le imprese regionali i servizi più qualificati rappresentano il 30.2% del totale di quelle operanti nei servizi e tale quota sale soltanto fino al 31.4% tra le imprese raggiunte da Fondimpresa (32.4% nella provincia di Terni).

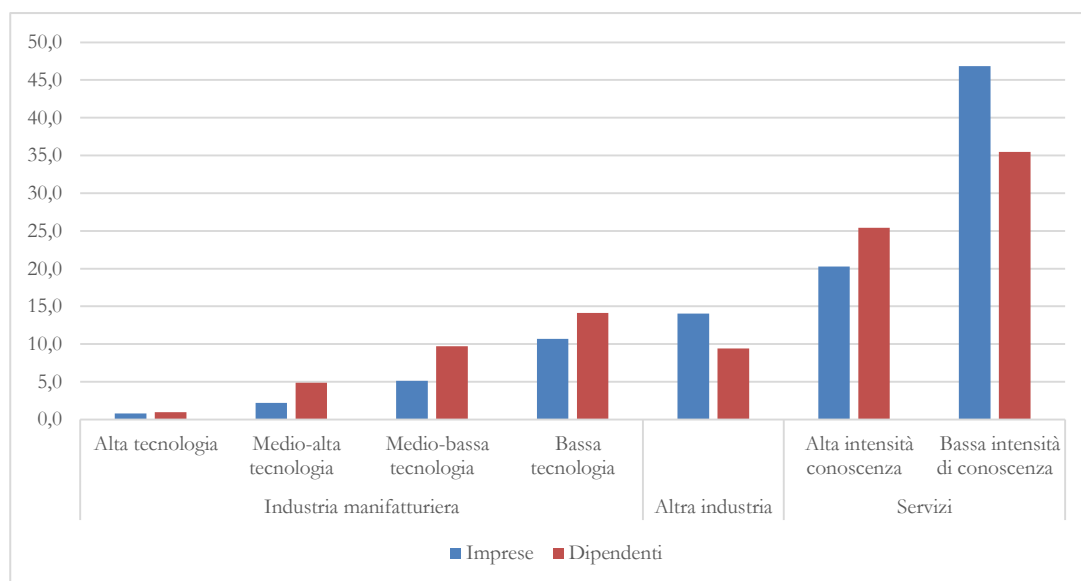
L'intervento di Fondimpresa nel comparto dei servizi, per quanto aumentato significativamente rispetto al 2013, resta dunque relativamente modesto dal punto di vista quantitativo (settore scarsamente presidiato) e, almeno a giudicare da questi dati, nella sua crescita non sembra sufficientemente orientato a intercettare il segmento più qualificato e più funzionale all'efficienza e alla produttività dell'intero sistema produttivo regionale.

Figura 50 – Composizioni percentuali per settori riclassificati delle imprese di servizi raggiunte da Fondimpresa e complessive nel 2014



Per approfondire il quadro conoscitivo è bene analizzare non soltanto la distribuzione delle imprese ma anche quelle dei dipendenti, poiché nella economia regionale le due distribuzioni sono piuttosto diverse, sia per l'industria manifatturiera che per i servizi, come mostrano chiaramente la Tabella 37 e la Figura 51. Infatti, se si considerano i dipendenti nell'economia regionale diminuisce di molto il peso dei servizi a bassa intensità di conoscenza, che si collocano sul 35.5%, contro il 46.8% in termini di imprese, e diminuisce anche quello del complesso delle attività industriali diverse dalla manifattura, mentre aumenta il peso di quest'ultima, in tutti i segmenti, ma in particolare in quelli a medio-alta e a medio-bassa tecnologia, che insieme rappresentano il 14.6% dei dipendenti, contro il 7.3% delle imprese.

Figura 51 – Composizioni percentuali delle imprese e dei dipendenti per settori riclassificati dell'industria e dei servizi nel 2014



L'analisi dei settori raggiunti da Fondimpresa fondata sui dipendenti, rispetto a quanto visto per quella relativa alle imprese, in realtà fa emergere una minore propensione a raggiungere i segmenti più qualificati del sistema produttivo regionale. Nell'ambito dell'industria manifatturiera le due distribuzioni dei dipendenti – complessivi e raggiunti da Fondimpresa, entrambe relative ai settori riclassificati secondo il criterio OCSE-Eurostat – sono infatti tra loro molto più simili (Figura 52) e quindi appare ridimensionata, da questo punto di vista, la propensione a raggiungere i segmenti più tecnologici.

Se ne deve dedurre che l'attività formativa di Fondimpresa, che è indubbiamente orientata a rispondere alla esigenza di rafforzamento delle imprese appartenenti ai segmenti più innovativi del sistema manifatturiero, tuttavia in questi settori raggiunge imprese con piani formativi relativamente meno consistenti, mentre quelli che coinvolgono più lavoratori sono di imprese a più bassa tecnologia.

Nell'ambito dei servizi (Figura 53) si osserva invece chiaramente una maggiore propensione a coinvolgere lavoratori del segmento a più basso contenuto di conoscenza, che contraddice la lieve prevalenza del segmento più qualificato rilevata analizzando la distribuzione delle imprese.

Per i servizi si deve dunque concludere che l'attività formativa di Fondimpresa è non solo quantitativamente meno rilevante, e più uniformemente distribuita tra i diversi segmenti qualitativi degli stessi, ma tende anche a privilegiare, analogamente a quanto osservato per il settore manifatturiero, piani formativi più consistenti nel comparto tradizionale e a bassa intensità di conoscenza.

Figura 52 - Composizioni percentuali per settori riclassificati dell'industria manifatturiera dei dipendenti coinvolti nelle attività formative di Fondimpresa e complessivi nel 2014

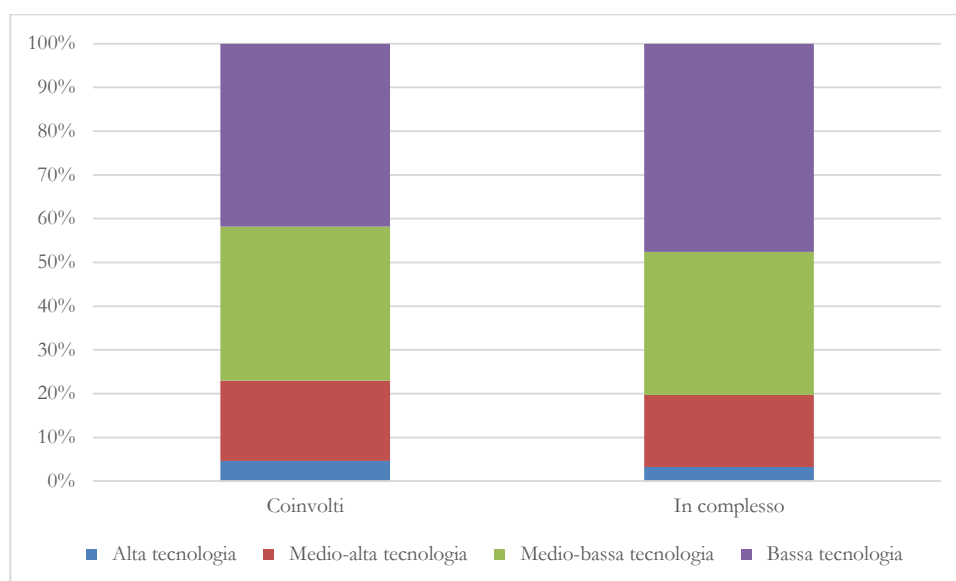
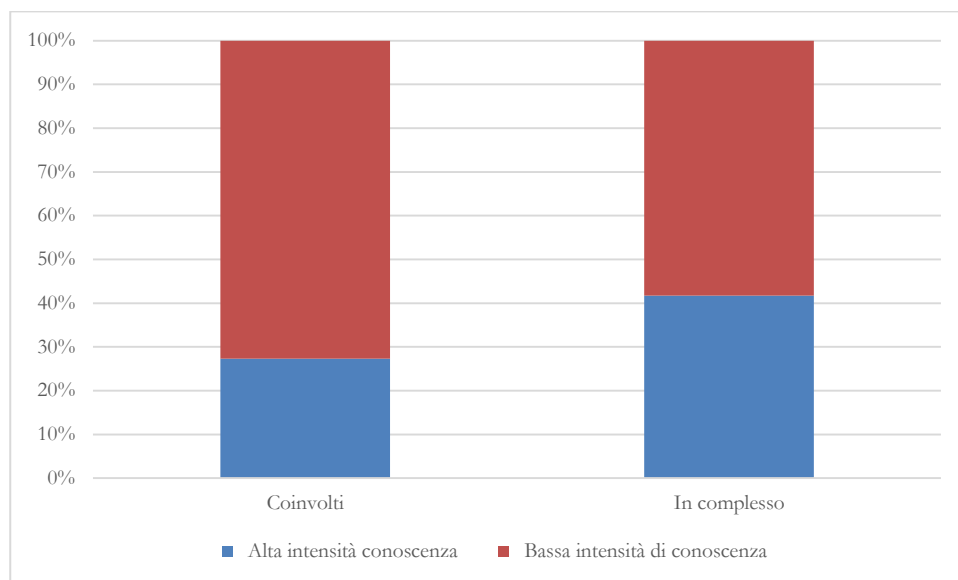


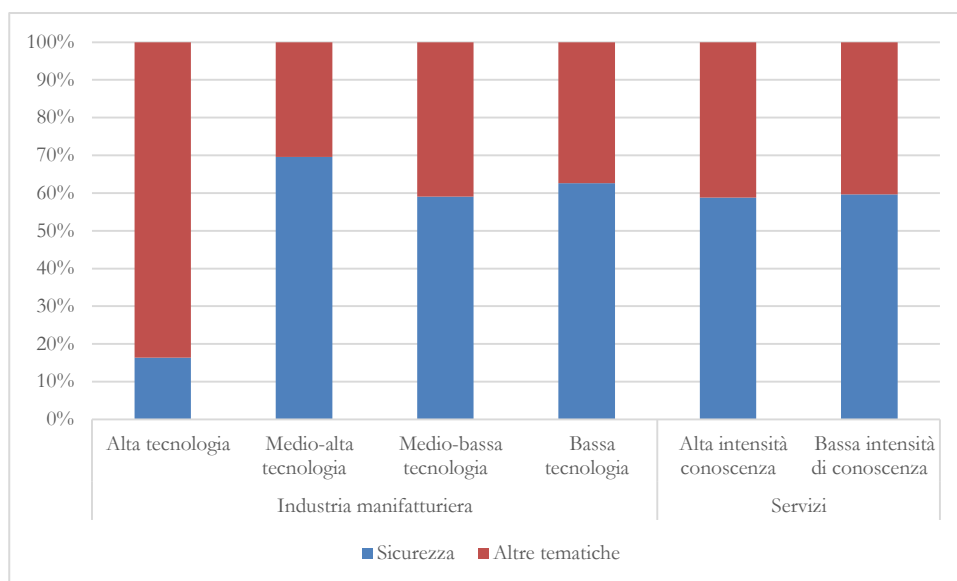
Figura 53 – Composizioni percentuali per settori riclassificati dei servizi dei dipendenti coinvolti nelle attività formative di Fondimpresa e complessivi. Anno 2014



Per completare il quadro è opportuno analizzare anche la distribuzione delle ore di formazione per tematiche formative secondo i settori riclassificati dell'industria manifatturiera e dei servizi, sia per il Conto formazione che per il Conto sistema. Per semplificare l'analisi tra le tematiche formative sono state distinte soltanto la sicurezza sul luogo di lavoro e le altre tematiche complessivamente considerate.

Come si vede dalla Figura 54, relativa al Conto formazione, è soltanto nel segmento ad alta tecnologia dell'industria manifatturiera che si osserva una netta differenza di composizione delle tematiche formative rispetto al resto del sistema produttivo, con una incidenza di quelle diverse dalla sicurezza che supera l'80%, mentre la sicurezza, che in tutti gli altri segmenti è largamente prevalente, in questo segmento non raggiunge il 20%. Nel comparto dei servizi si osserva invece l'assenza di ogni connessione tra la composizione delle tematiche formative e il loro contenuto di conoscenza, ovvero una distribuzione uniforme nei due segmenti qualitativi dei servizi sia delle ore di formazione in sicurezza che di quelle destinate alle altre tematiche.

Figura 54 – Composizioni percentuali delle ore di formazione per tematiche formative secondo i settori riclassificati. Conto Formazione – Anno 2014

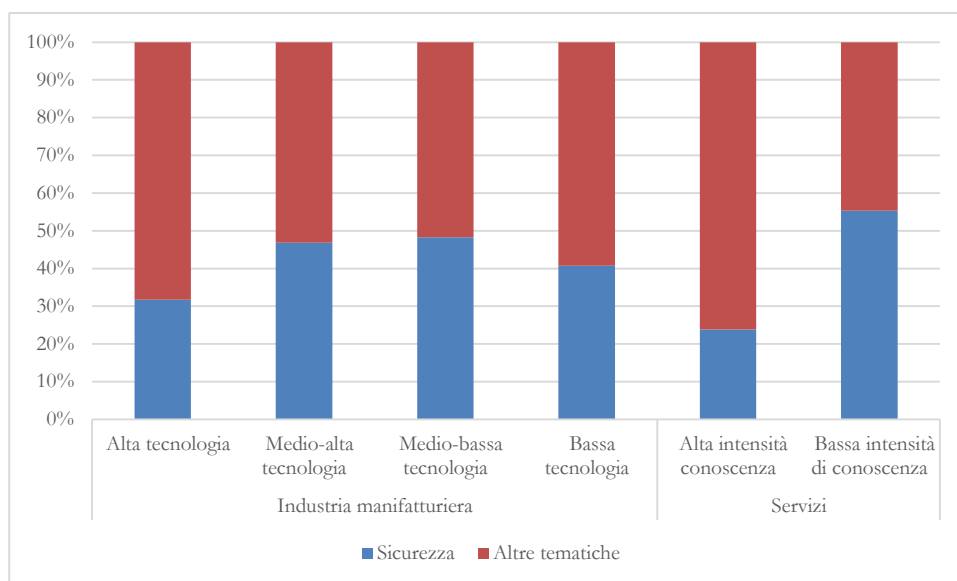


Il Conto di Sistema fornisce un quadro diverso e più articolato (Figura 55), in particolare una larga prevalenza delle tematiche diverse dalla sicurezza non soltanto nel segmento manifatturiero ad alta tecnologia, ma anche in quello a maggiore intensità di conoscenza dei servizi. Il Conto di Sistema, anche da questo punto di vista, assume dunque un ruolo più selettivo nella destinazione dei suoi interventi formativi, non soltanto privilegiando le tematiche più collegate al miglioramento delle competenze dei lavoratori, e diffondendole maggiormente tra i diversi segmenti dell'occupazione, come si è visto in precedenza, ma destinando maggiormente le ore di formazione di cui dispone ai segmenti settoriali più qualificati del sistema produttivo, anche nel comparto dei servizi.

2.4 Rilevanza delle tipologie di lavoratori raggiunti nel contesto occupazionale regionale

Come si è visto nel paragrafo 2.2, il contesto occupazionale regionale è caratterizzato da tassi di occupazione più elevati della media italiana in tutti i suoi segmenti, e da tassi di disoccupazione regolarmente più contenuti, il che consente, soprattutto dopo i miglioramenti osservati nel 2015 di formulare una valutazione, relativamente al quadro nazionale, sostanzialmente positiva delle condizioni generali del mercato del lavoro regionale, ma con i medesimi punti critici del mercato del lavoro italiano, in particolare per quanto riguarda l'occupazione e la disoccupazione giovanile e femminile.

Figura 55 - Composizioni percentuali delle ore di formazione per tematiche formative secondo i settori riclassificati. Conto Sistema – Anno 2014

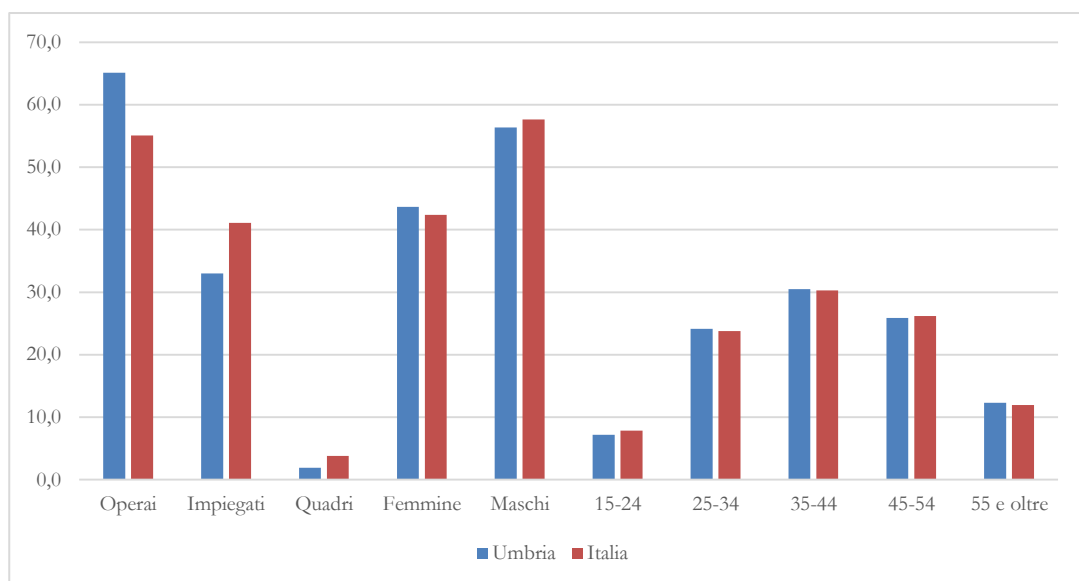


Per arricchire il quadro, e permettere valutazioni più approfondite sulle caratteristiche del contesto occupazionale regionale, la Figura 56 mette a confronto con la media italiana le composizioni dei dipendenti (fonte INPS) per inquadramento professionale, sesso e classi di età. Se ne desume chiaramente che la differenza più rilevante rispetto al quadro nazionale riguarda il maggior peso che nella occupazione dipendente regionale assumono gli operai e il minor peso sia degli impiegati che dei quadri. La quota degli operai in Umbria si avvicina infatti ai due terzi del totale dei dipendenti (al netto di dirigenti e apprendisti), mentre nella media del paese tale quota è minore di 10 punti percentuali (55.1%). La differenza è ripartita tra impiegati, che in Umbria hanno un peso minore di circa 8 punti percentuali (33% contro 41.1%) e quadri, che nella occupazione dipendente umbra hanno un peso che è pari alla metà di quello medio nazionale (1.9% contro 3.8%).

Quello che emerge da questo primo confronto è un quadro della situazione occupazionale regionale evidentemente meno positivo rispetto a quello tracciato dai tassi di occupazione e disoccupazione sopra richiamati. Si tratta peraltro di un quadro coerente con un sistema produttivo che, come si è visto nell'analisi di contesto, è caratterizzato da bassa produttività e bassa remunerazione del lavoro, con quest'ultima che in parte è appunto conseguenza di una composizione della occupazione che privilegia le basse qualifiche.

Differenze di minore entità si osservano con riferimento alla composizione per sesso, con un peso dell'occupazione femminile lievemente maggiore in Umbria (43.6% contro 42.4%) e per classe di età, con un minor peso in Umbria dei giovani fino a 24 anni – che tuttavia è da leggere alla luce dei maggiori livelli di scolarizzazione che caratterizzano la regione – compensato con un peso leggermente maggiore nella classe di età successiva.

Figura 56 – Composizioni percentuali degli occupati alle dipendenze per qualifica, genere e classe di età in Umbria e in Italia. Anno 2014



Riprendendo la composizione dell'occupazione regionale alle dipendenze per qualifica, la Tabella 38 consente di mettere in relazione l'elevata quota di operai con la struttura settoriale dell'economia umbra, in particolare se viene analizzata attraverso la composizione secondo i settori riclassificati in base ai criteri OCSE-Eurostat. La quota di operai è infatti particolarmente elevata nell'industria manifatturiera a bassa tecnologia (76.2%) e nei servizi a bassa intensità di conoscenza (67.9%) – che in Umbria sono sovra rappresentati rispetto alla media italiana – mentre nella manifattura ad alta o medio-alta tecnologia e nei servizi ad alta intensità di conoscenza – che in Umbria sono al contrario sottorappresentati – la quota di operai si riduce drasticamente a poco più del 40% e sale altrettanto drasticamente, oltre la soglia del 50%, la quota di impiegati.

In questo quadro, la stessa Tabella 38 e la Figura 57 mostrano che i dipendenti di imprese manifatturiere coinvolti nelle attività formative di Fondimpresa rispecchiano, per composizione, quelle che caratterizzano i diversi segmenti tecnologici del settore: è rivolta con larga prevalenza agli operai nei segmenti a bassa, medio-bassa e anche medio-alta tecnologia (oltre il 70%) e agli impiegati soltanto in quelli ad alta tecnologia (oltre il 50%).

Figura 57 - Composizioni percentuali per qualifica degli occupati alle dipendenze coinvolti e complessivi nei settori riclassificati dell'industria manifatturiera

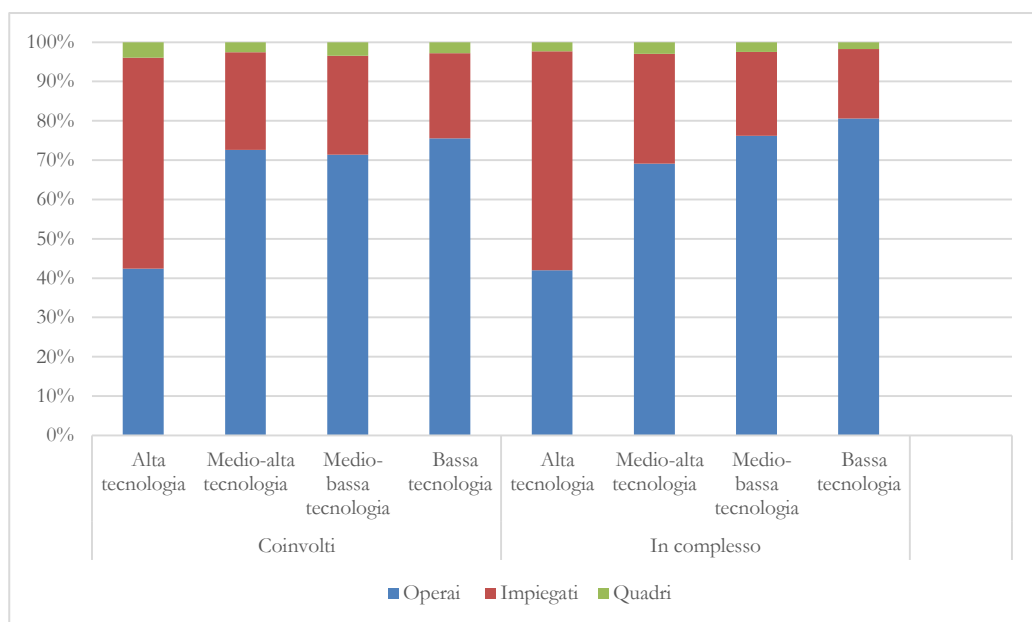
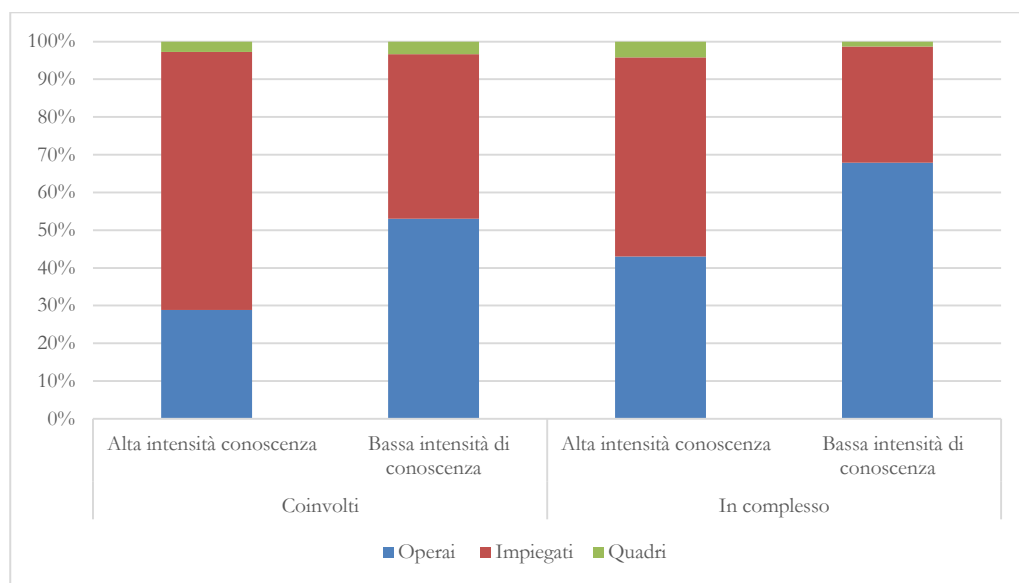


Figura 58 - Composizioni percentuali per qualifica degli occupati alle dipendenze coinvolti e complessivi nei settori riclassificati dei servizi



Nell'ambito dei servizi lo schema si ripete, sebbene con una traslazione in direzione degli impiegati, che in questo settore pesano più che nella manifattura (Figura 58): prevalgono, infatti, gli operai nel segmento a bassa intensità di conoscenza (53%) e prevalgono nettamente gli impiegati nel segmento dei servizi più qualificati (68.4%).

Utili elementi di giudizio derivano anche dal confronto delle distribuzioni per sesso dei dipendenti, sempre con riferimento ai diversi segmenti tecnologici e qualitativi dell'industria manifatturiera e dei servizi (Tabella 39 e Figure 59 e 60). Per quanto riguarda l'industria manifatturiera, anche da questo punto di vista le composizioni dei lavoratori coinvolti nei vari segmenti rispecchiano abbastanza quelle dei dipendenti del sistema manifatturiero umbro, con i lavoratori di sesso maschile che presentano quote di formati maggiori di quelle che si osservano tra i dipendenti complessivi, oltre che nel complesso dell'industria manifatturiera anche in tutti i suoi segmenti tecnologici.

Figura 59 - Composizioni percentuali per sesso degli occupati alle dipendenze coinvolti e complessivi nei settori riclassificati dell'industria manifatturiera

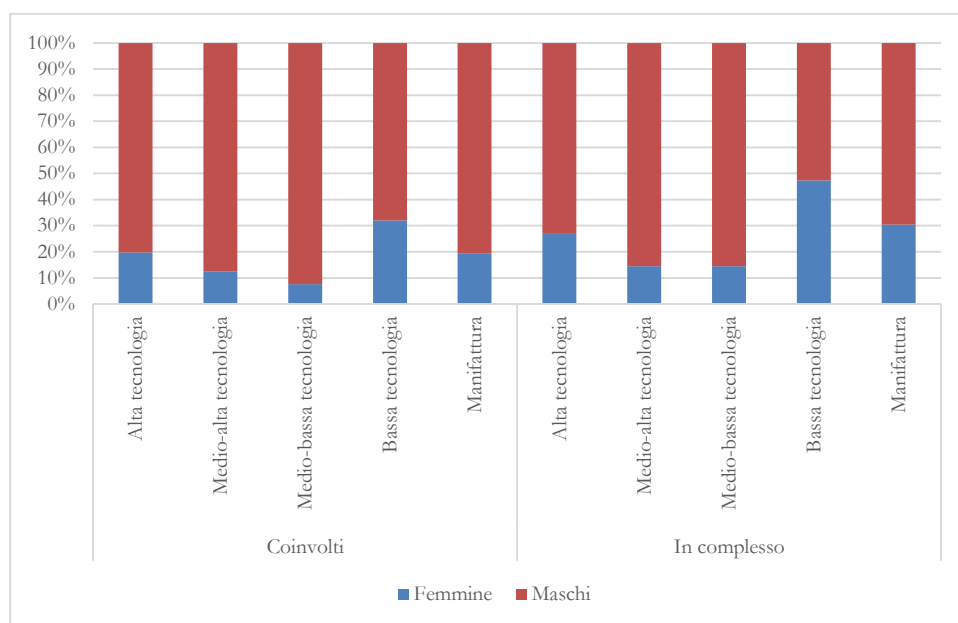
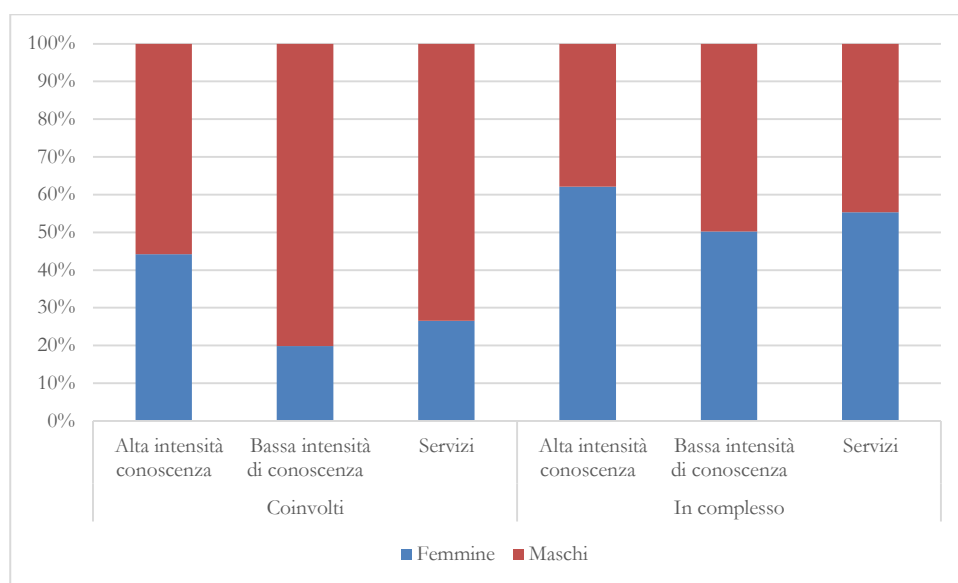


Figura 60 - Composizioni percentuali per sesso degli occupati alle dipendenze coinvolti e complessivi nei settori riclassificati dei servizi



Nei servizi la penalizzazione delle lavoratrici nell'accesso alla formazione è ancor più evidente, ma si concentra maggiormente nei servizi più tradizionali, dove le donne sono più della metà dei lavoratori complessivi ma tra quelli in formazione pesano per poco più di un quarto. Mentre nel segmento più qualificato, dove le donne pesano per poco più del 60%, tra i coinvolti sono comunque quasi il 45%. La penalizzazione delle donne nei servizi tradizionali va letta anche alla luce della prevalenza in questo segmento della formazione della sicurezza sul luogo di lavoro (nel Conto sistema), che come si è visto è in generale rivolta prevalentemente ai lavoratori di sesso maschile.

Ulteriori elementi di valutazione si desumono dall'analisi congiunta delle qualifiche con sesso, da un lato, e classi di età, dall'altro (Tabella 40 e 41 e Figure 61 e 62). Il primo aspetto da sottolineare è che nel sistema occupazionale regionale le qualifiche diverse da quella di operaio – in particolare quella di impiegato – si associano da un lato con il sesso femminile, nel senso che tra le donne la qualifica di

impiegato ha un peso molto maggiore di quello che si osserva tra i dipendenti in complesso (45.5% contro 32.9%) e dall'altro – e ciò appare meno scontato – con le classi di età non giovanili.

I giovani, al contrario, in particolare fino a 24 anni di età, sono in larghissima parte inquadrati come operai (86.2%) e soltanto il 13.8% come impiegati. Il che peraltro conferma in modo inequivocabile la incoerenza tra qualifiche professionali dei (pochi) giovani occupati e i loro livelli di istruzione, che in particolare in Umbria nella classe di età 15 – 24 anni sono in gran parte diplomati, se non anche laureati.

In questo quadro, l'attività di formazione promossa da Fondimpresa, che in proporzione tende a rivolgersi di più verso gli impiegati, incrocia più decisamente sia la componente femminile, tanto che tra le donne in attività di formazione la qualifica di impiegata supera largamente il 50%, sia, almeno in parte, i giovani, che pure vedono un po' aumentare la quota di impiegati (dal 13.8% complessivo al 16.9% tra i coinvolti in attività di formazione).

Figura 61 - Composizioni percentuali per qualifica degli occupati alle dipendenze coinvolti e complessivi secondo il genere

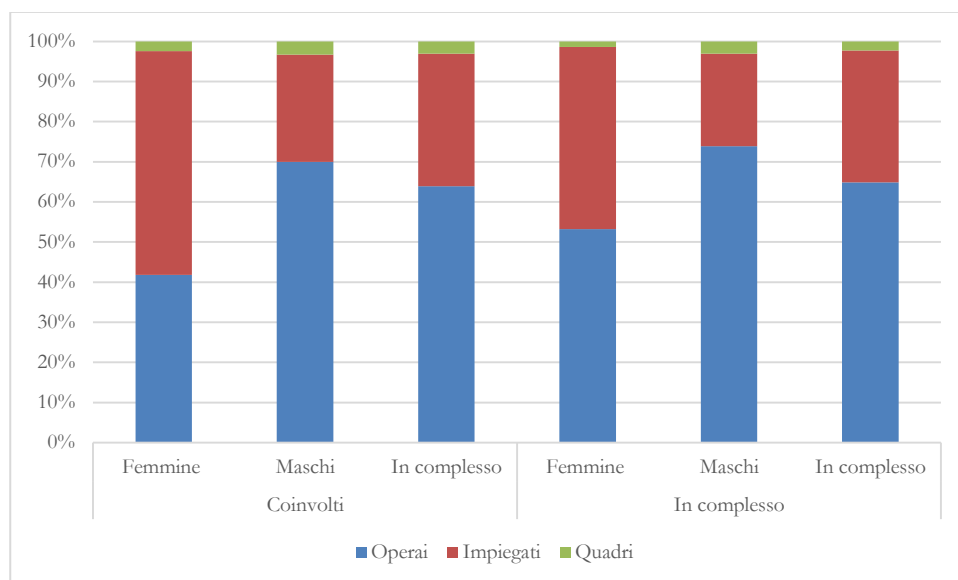
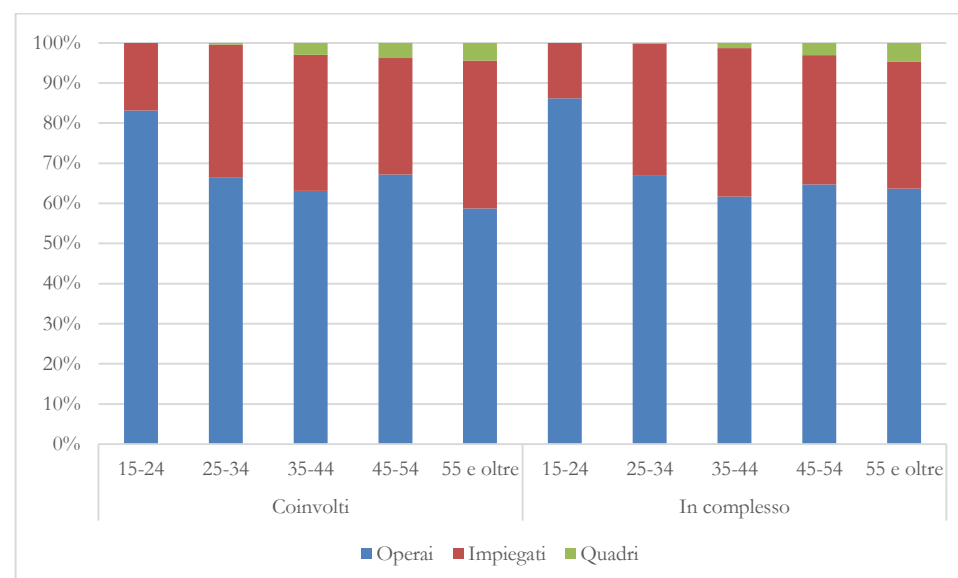


Figura 62 - Composizioni percentuali per qualifica degli occupati alle dipendenze coinvolti e complessivi secondo la classe di età



2.5 Conclusioni

Anche la seconda fase, iniziata nel 2012, della lunga crisi che ha colpito l'economia italiana e mondiale, in Umbria ha prodotto negli anni successivi conseguenze più gravi che nel resto del Paese, con una riduzione del valore aggiunto e della occupazione e un ulteriore lieve aumento dello storico divario di produttività che separa l'Umbria dalla media italiana e ancor più da quasi tutte le regioni del Centro Nord.

Tale divario di produttività, a cui corrisponde un analogo divario di reddito unitario da lavoro dipendente, dipende anche da una composizione della struttura produttiva regionale che, come si è visto dalla riclassificazione dei settori secondo i criteri OCSE-Eurostat, è molto orientata verso le attività manifatturiere a bassa tecnologia e, nell'ambito dei servizi, verso le attività a minore intensità di conoscenza. In questi settori, a minore produttività, prevale una occupazione alle dipendente caratterizzata da basse qualifiche, il che contribuisce a determinare una composizione dei dipendenti che in Umbria vede una quota di operai nettamente maggiore rispetto alla media nazionale, e specularmente una molto minore quota di impiegati e quadri.

Peraltro a questa connotazione dell'occupazione regionale contribuisce anche un'altra caratteristica del sistema delle imprese umbre, costituita dal fatto che all'interno di ogni settore produttivo tendono a pesare di più, rispetto ad altre realtà, le imprese (spesso di piccola dimensione) a bassa produttività, dove pure prevalgono le basse qualifiche e le basse remunerazioni unitarie del lavoro. In definitiva, la struttura produttiva umbra risulta penalizzata da un doppio effetto di composizione, settoriale e per tipologia di imprese all'interno dei settori, in entrambi i casi con pesi delle componenti a bassa produttività maggiori della media nazionale.

Questo quadro strutturale dell'economia regionale è consolidato da molto tempo, e si conferma anche a seguito della crisi, che non sembra aver determinato effetti di selezione delle imprese tali da modificare significativamente quelle composizioni inter-settoriali e intra-settoriali che la penalizzano sia in termini di produttività che di qualità della domanda di lavoro.

Gli squilibri del mercato del lavoro regionale negli ultimi anni sono stati tuttavia in parte mitigati dal ritorno a tassi di occupazione e di disoccupazione sensibilmente migliori della media italiana in tutti i segmenti principali delle forze di lavoro. Compreso il segmento giovanile, dove peraltro ai minori tassi di occupazione rispetto ai meno giovani si aggiunge anche una composizione dell'occupazione dipendente ancor più orientata verso le basse qualifiche, e quindi alle basse remunerazioni, il che evidenzia un forte disallineamento con gli elevati livelli di istruzione dei giovani umbri, con il rischio di scoraggiare l'investimento in istruzione e di avvitare il sistema regionale in un pericoloso circolo vizioso.

Contrastare la bassa produttività, le sue diverse cause e i suoi rilevanti effetti negativi non solo per la competitività delle imprese ma anche per la qualità dell'occupazione, è di gran lunga l'obiettivo principale che si devono proporre le politiche e le azioni per lo sviluppo della regione nelle sue diverse declinazioni, compresi gli interventi di formazione promossi dalle imprese. E sotto questo principale profilo vanno pertanto valutate le caratteristiche dell'intervento di Fondimpresa nel sistema produttivo regionale.

Da questo punto di vista i risultati delle analisi svolte mostrano un quadro composito, in parte in continuità con quanto emerso nell'analisi dell'annualità 2013, ma anche con ulteriori interessanti aspetti derivanti dalle più approfondite analisi qui proposte.

In coerenza con le necessità di rafforzamento di un sistema produttivo che presenta evidenti limiti strutturali, l'intervento formativo di Fondimpresa privilegia l'industria, in particolare la manifatturiera, che a causa della sua esposizione alla competizione internazionale più ha bisogno di rafforzare produttività e competitività anche attraverso un maggiore sforzo di qualificazione del capitale umano.

Coerente è anche l'orientamento a privilegiare, nell'ambito dell'industria manifatturiera, tutti i segmenti a contenuto tecnologico più elevato, ad alta e media tecnologia, che nella competizione internazionale svolgono un ruolo di primo piano. Va però sottolineato che tale orientamento a raggiungere maggiormente i segmenti più avanzati del sistema manifatturiero è maggiore in termini di imprese raggiunte che di lavoratori coinvolti nelle attività formative, dato che i piani formativi più consistenti tendono invece ad essere più frequenti nel segmento a bassa tecnologia.

Coerente è peraltro anche il maggiore orientamento, rispetto al passato, verso le medie e piccole dimensioni di impresa, dato che le PMI continuano a costituire l'ossatura fondamentale del sistema imprenditoriale umbro. Tuttavia questo maggiore orientamento a raggiungere le medie e piccole imprese è in parte contraddetto da una distribuzione delle ore di formazione erogata, specialmente tramite il canale del Conto Formazione, molto orientata a soddisfare le esigenze formative di poche grandi imprese, e molto meno orientata verso le medie e piccole.

Nell'ampio e sempre più importante settore dei servizi, Fondimpresa è invece meno presente, il che non sorprende non essendo il suo settore di elezione, sebbene vada sottolineato che tale presenza è in crescita rilevante rispetto al passato. Ma ciò che emerge dall'analisi è soprattutto che in questo comparto la presenza di Fondimpresa, segnatamente per quanto riguarda il canale del Conto Formazione, non appare particolarmente orientata a sostenere la componente a maggiore intensità di conoscenza, che è la più importante per la qualità e l'efficienza dell'intero sistema produttivo. In particolare ciò è vero in termini di lavoratori coinvolti, che appartengono in larga maggioranza ai servizi tradizionali.

Rispetto al contesto occupazionale regionale restano peraltro alcune altre criticità, che in buona parte derivano dal permanere della larga prevalenza di attività formative rivolte alla sicurezza, che sono destinate in particolare agli operai di sesso maschile, il che si traduce in una certa marginalizzazione delle altre figure professionali e della componente femminile dell'occupazione. Vanno tuttavia sottolineate alcune significative eccezioni, costituite da un lato dall'industria manifatturiera ad alta tecnologia, dove il target principale di Fondimpresa è costituito dagli impiegati e quadri, e dall'altro dai servizi più qualificati, dove la penalizzazione delle donne è molto minore.

Peraltro va anche sottolineato che il canale costituito dal Conto di Sistema svolge una importante funzione di riequilibrio a vantaggio dei segmenti che appaiono più trascurati dal Conto Formazione. Si osserva infatti, con riferimento al Conto di Sistema, un ruolo più selettivo nella destinazione dei suoi interventi formativi, privilegiando le tematiche più collegate al miglioramento delle competenze dei lavoratori; diffondendole maggiormente tra i diversi segmenti dell'occupazione, a partire dalle lavoratrici e in parte anche i giovani (spesso titolari di contratti diversi dal tempo indeterminato) e alle qualifiche superiori; e destinando maggiormente le ore di formazione di cui dispone ai segmenti settoriali più qualificati del sistema produttivo, anche nel comparto dei servizi.

3. CONFRONTO DELLA FORMAZIONE EROGATA CON LA FORMAZIONE CONTINUA FINANZIATA CON FONDI DIVERSI

3.1 Nota introduttiva sulla metodologia di analisi

La principale fonte informativa per l'analisi della formazione continua finanziata in Umbria con risorse pubbliche è costituita dal programma POR FSE, cofinanziato con risorse dell'Unione Europea per le regioni dell'obiettivo "Competitività regionale e occupazione", cioè quelle regioni che presentano un livello di sviluppo, misurato dal Pil per abitante, non inferiore al 75% della media delle regioni europee. Il programma, di durata settennale, si pone obiettivi strategici finalizzati ad accrescere i livelli di competitività regionale e quelli di occupazione, nonché a colmare i divari di sviluppo tra la regione e la media UE, attraverso il finanziamento di progetti di investimento, di incentivi alle imprese e di attività di formazione rivolte sia a disoccupati e giovani per favorirne l'inserimento lavorativo, sia a progetti di formazione continua.

Nonostante gli anni 2014 e 2015 facciano parte del periodo di programmazione 2014-2020, come spesso accade nella gestione di questi programmi complessi, i primi anni sono dedicati alla definizione degli obiettivi operativi e della programmazione. Il POR FSE 2014-2020 della Regione Umbria ha visto i primi avvisi di selezione nella seconda metà del 2015 e le attività formative prendere inizio solo nel 2016. D'altro canto, le attività e le conseguenti erogazioni dei finanziamenti vanno spesso ben al di là della scadenza del periodo di programmazione. Infatti, le attività finanziate di formazione continua del POR FSE 2007-2013 dell'Umbria hanno visto gli ultimi bandi emessi a fine 2013, con le attività e le relative erogazioni di finanziamenti che si sono realizzate nel 2014 e, seppure in misura inferiore, anche nel 2015.

Per l'analisi di dettaglio delle attività di formazione continua finanziata a valere sul POR FSE 2007-2013 ci si è avvalsi dei rapporti annuali di esecuzione del programma, della base dati pubblica www.opencoesione.gov.it, e anche di estrazioni dalla Base dati SIRU, il sistema informativo della Regione dell'Umbria. Da quest'ultimo, in particolare, sono state effettuate delle elaborazioni "ad hoc" necessarie per colmare alcune carenze informative della base dati pubblica, che mette a disposizione tutti i progetti finanziati con le relative risorse stanziare, per asse e obiettivo specifico del programma, ma non consente di risalire allo strumento operativo utilizzato con il progetto e al numero di soggetti formati.

Ulteriori fonti di finanziamento per la formazione continua sono costituite dalle Leggi n. 236/93 e 53/00. Con il primo strumento il Ministero del lavoro assegna alle Regioni la quota corrispondente allo 0.30 per cento del monte salari versato all'INPS a titolo di contributo assicurativo obbligatorio per la disoccupazione involontaria da parte delle aziende che non hanno aderito ai fondi interprofessionali. Il secondo strumento, seppure abbia sempre avuto delle dotazioni finanziarie modeste, rappresenta un punto di svolta per la legislazione italiana, avendo per la prima volta viene sancito e riconosciuto il diritto alla formazione continua. L'art. 6 della citata legge istituisce e riconosce, tra l'altro, i congedi per la formazione continua da parte di lavoratori occupati al fine di accrescere le proprie conoscenze e competenze professionali.

E' stato proprio grazie alla sia pur modesta dotazione finanziaria delle legge 53/2000 che si sono sperimentati i cosiddetti voucher formativi, cioè dei buoni corrispondenti ad un ammontare in denaro, assegnati direttamente al lavoratore o alla impresa di appartenenza per consentire la frequenza ad un corso di formazione. I voucher formativi sono stati poi largamente utilizzati anche nell'ambito dei progetti cofinanziati con il FSE e si sono rivelati strumento utilissimo specie in regione come l'Umbria

caratterizzate da un tessuto produttivo basato sulla piccola e piccolissima impresa, con esigenze formative specifiche spesso legate ad uno o due dipendenti.

Questi ultimi due strumenti in Umbria hanno visto pubblicato ad aprile 2008 l'ultimo bando per poter accedere al finanziamento di attività di formazione continua, e le relative attività svolte negli anni dal 2009 al 2011. Il citato bando prevedeva contributi per 2,6 milioni di euro a valere sulla legge 236/93 e circa 200 mila euro a valere sulla legge 53/2000.

Negli anni successivi il Ministero del lavoro ha provveduto al riparto dei fondi alle regioni, che per l'Umbria ammontavano, per gli anni fino al 2014, a circa 1,8 milioni di euro per la legge 236/93 e a circa 230 mila euro per la legge 53/2000. Come accennato, le risorse di cui alla legge 236/93 erano riservate ad aziende che non avevano aderito ai fondi interprofessionali in quanto le altre avevano deciso di trasferire ad un fondo interprofessionale la propria quota dello 0,30 per cento del monte salari e avevano la possibilità di accedere alla formazione finanziata dagli stessi fondi. La Regione Umbria ha tuttavia deliberato di destinare tali fondi a coprire le richieste di ammortizzatori sociali in deroga anziché finanziare interventi di formazione continua. Tale decisione ha fatto sì che le risorse della legge 236/93 venissero riversate sul sistema economico generale e non solo sulle aziende non aderenti ai fondi interprofessionali, con la conseguenza di rendere più conveniente per le aziende l'adesione ad un fondo.

Va inoltre fatto presente come quello della formazione finanziata sia un processo complesso, articolato nelle seguenti fasi:

- Definizione del programma quadro settennale con dotazioni finanziarie UE e quote di cofinanziamento nazionale e regionale;
- Emissione di avviso pubblico di selezione;
- Selezione dei progetti ammessi a finanziamento e assunzione del relativo impegno di spesa;
- Avvio delle attività formative;
- Termine delle attività formative, eventualmente anche nell'anno successivo rispetto all'inizio delle attività;
- Liquidazione del finanziamento al beneficiario, che può avvenire per stralci o stati di avanzamento o a saldo delle attività;
- Rendicontazione finale delle attività.

Per isolare le attività relative agli anni 2014 e 2015 possono essere presi a riferimento diversi criteri. In questa analisi si è considerato l'anno di approvazione del progetto con l'assunzione del relativo impegno di spesa.

Va infine ricordato come, analogamente a quanto accade per le attività formative finanziate da Fondimpresa, nella base dati pubblica www.opencoesione.gov.it i progetti vengono inseriti solo dopo la loro rendicontazione finale, per cui i dati relativi all'anno 2015 non sono completi.

3.2 Le altre fonti di finanziamento della formazione continua

Gli obiettivi del POR FSE dell'Umbria 2007-2013, strutturato in assi di intervento ciascuno dei quali con una specifica priorità, erano quelli di accrescere la competitività regionale e l'occupazione nel confronto con le altre regioni europee. Nello schema a pagina seguente sono riportati gli assi di intervento del POR FSE 2007-2013, con le relative priorità e gli importi dello stanziamento iniziale.

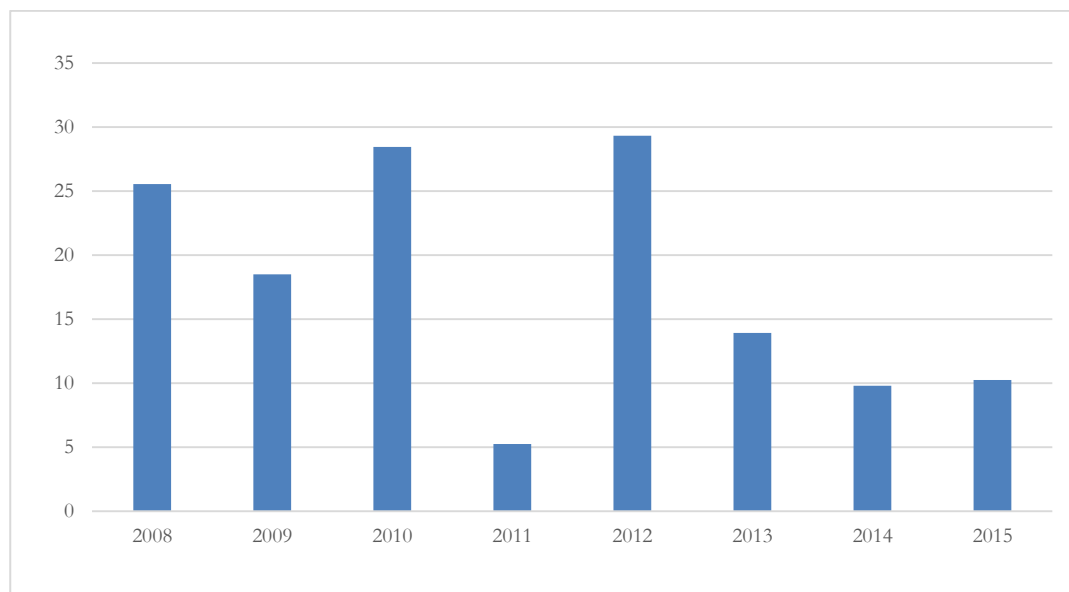
La attività di formazione continua trovano attuazione nell'Asse 1 e, seppure indirettamente, anche nell'Asse 2. In realtà anche l'Asse 4 presenta un collegamento con la formazione continua. Infatti, la formazione permanente è rivolta ad adulti prevalentemente disoccupati, ma in qualche caso anche occupati, sebbene la formazione venga erogata da agenzie formative e l'organizzazione dei corsi sia del tutto scollegata dalle aziende. Tuttavia, non avendo alcuna possibilità di accedere a informazioni sullo stato occupazionale dei singoli partecipanti ai corsi finanziati nell'ambito dell'Asse 4, si è ritenuto opportuno limitare l'analisi di dettaglio agli Assi 1 e 2.

Prospetto 1: POR FSE 2007-2013, Assi di intervento e stanziamento iniziale.

Asse	Priorità	Importo
1 – Adattabilità	Formazione lavoratori occupati	46.444.432
2 – Occupabilità	Inserimento lavorativo di disoccupati/inoccupati	75.782.775
3 - Inclusione sociale	Inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati	38.888.530
4 - Capitale Umano	Formazione permanente, ricerca e innovazione	50.355.854
5 -Transnazionalità ed Interregionalità	Mobilità dei lavoratori, scambio di buone pratiche a livello nazionale e transnazionale	9.971.416
6 - Assistenza Tecnica	Supporto all'attività delle autorità di gestione	8.974.281
TOTALE		230.417.088

A seguito delle successive rimodulazioni del programma in itinere gli importi impegnati per le attività di cui agli Assi 1 e 2 dalla Regione Umbria e dalle Province di Perugia e Terni per anno sono evidenziati nella Figura 63, da cui emerge chiaramente che gli importi impegnati negli anni 2014 e 2015, trattandosi dei fondi residui del programma, risultano sensibilmente inferiori rispetto alla media degli anni precedenti, e superiori soltanto a quanto impegnato nel 2011.

Figura 63: Somme impegnate per progetti finanziati dal POR FSE 2007-2013 (Assi 1 e 2) per anno (milioni di euro).



Peraltro va fatto presente come anche negli anni 2014 e 2015 sia continuato, seppure in misura inferiore, l'importante drenaggio di risorse del POR FSE 2007-2013 dalle attività di formazione continua vera e propria verso il finanziamento delle attività legate alla Cassa integrazione in deroga. Infatti va messo in evidenza come tutta la programmazione regionale in materia di politiche formative e occupazionali rivolte alle persone occupate è stata fortemente influenzata dalla crisi economica globale che anche in Umbria, nel biennio preso in esame, ha continuato a manifestare tutti i suoi effetti in termini di contrazione della base produttiva e del perdurare dello stato di crisi in molte imprese. In questo contesto particolarmente critico anche la Regione dell'Umbria ha attuato gli accordi sottoscritti tra Governo, Regioni e Province autonome in data 12-2-2009, e ha indirizzato quindi una quota importante delle risorse finanziarie dell'Asse adattabilità del POR 2007-2013 del FSE verso i lavoratori di aziende in crisi e beneficiarie di ammortizzatori sociali in deroga, con la finalità di mantenere e aggiornare le loro competenze professionali.

Non potendo dirottare oltre il 50% delle risorse cofinanziate dall'UE nell'ambito del POR FSE 2007-2013 alle cosiddette politiche passive, cioè alla mera erogazione del sussidio di disoccupazione, si è reso necessario mettere in campo delle politiche attive, attraverso il finanziamento di corsi di formazione rivolti ai percettori della cassa integrazione in deroga. Si tratta di attività formativa erogata da soggetti attuatori gestori di Progetti Quadro approvati a valere sul "Bando finalizzato al rafforzamento delle competenze delle risorse umane di imprese che hanno attivato gli ammortizzatori sociali in deroga" di cui alla DD della Regione dell'Umbria n.1698 del 3-3-2010, di seguito, per brevità, chiamato bando ASD (ammortizzatori sociali in deroga).

Tale situazione ha avuto carattere emergenziale negli anni dal 2010 al 2013 quando risultava prioritario riuscire a garantire un sussidio di disoccupazione alle migliaia di occupati che erano in uscita dall'occupazione. Negli anni successivi la situazione si è cronicizzata e, unitamente al fatto che si dovevano impegnare i fondi residui del programma, le risorse messe a bando mediante avvisi pubblici di formazione continua rivolti alle persone occupate non percettori di ammortizzatori sociali in deroga hanno subito un incremento rispetto agli anni precedenti.

Nello schema seguente sono riportati gli obiettivi specifici, gli strumenti operativi utilizzati e i soggetti destinatari delle attività di cui Assi 1 e 2 del POR FSE 2007-2013.

Prospetto 2: Obiettivi, strumenti operativi e destinatari del POR FSE 2007-2013 (Assi 1 e 2).

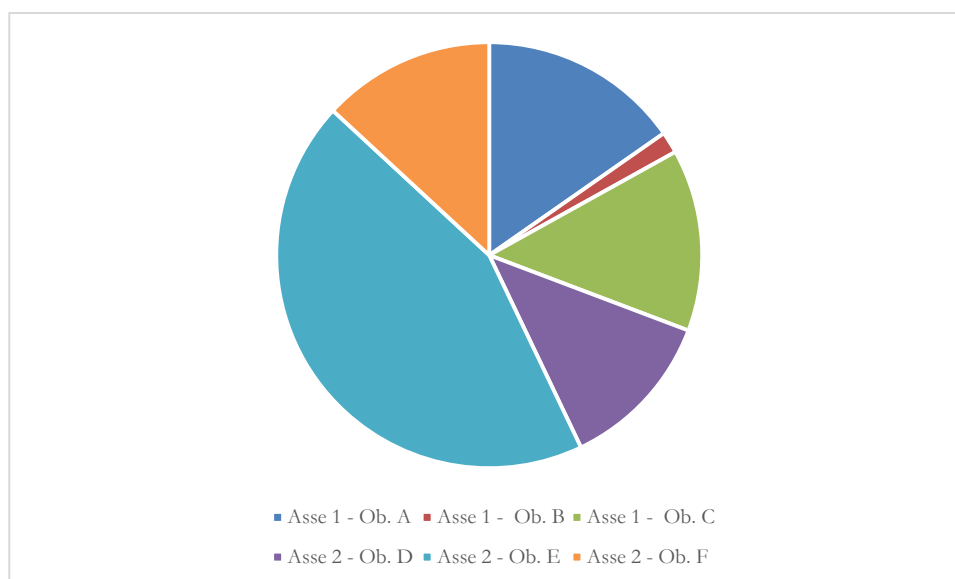
Asse	Obiettivo specifico	Strumenti operativi utilizzati	Destinatari
Asse 1 - Adattabilità	A - Sviluppare sistemi di formazione continua e sostenere l'adattabilità dei lavoratori	Formazione aziendale / interaziendale	Lavoratori occupati di imprese
		Voucher individuali per neoassunti	Lavoratori occupati di imprese
		Voucher individuali per la formazione specialistica	Imprenditori, manager e quadri
	B - Favorire l'innovazione e la produttività attraverso una migliore organizzazione del lavoro	Check up aziendale per l'analisi organizzativa	Imprese
	C - Sviluppare politiche e servizi per l'anticipazione e la	Accompagnamento ai processi di sviluppo	Lavoratori occupati di imprese

	gestione dei cambiamenti	Incentivi per la stabilizzazione dei lavoratori precari	Lavoratori precari delle imprese
Asse 2 - Occupabilità	D - Aumentare l'efficienza, l'efficacia e la qualità delle istituzioni del mercato del lavoro		Amministrazioni pubbliche
	E - Attuare politiche del lavoro attive e preventive	Tirocini formativi	Disoccupati ai sensi D.Lgs. 181/2000
		Incentivi per l'assunzione	Disoccupati ai sensi D.Lgs. 181/2001
	F - Migliorare l'accesso delle donne all'occupazione e ridurre le disparità di genere	Bonus formativi Incentivi per l'assunzione	Donne disoccupate Donne disoccupate

Le attività di formazione continua trovano espressione nell'obiettivo specifico A dell'Asse 1 attraverso il finanziamento di corsi di formazione organizzati da parte di agenzie formative accreditate rivolti a dipendenti di una o più aziende e nell'erogazione di voucher formativi per la formazione specialistica, spendibili sia in corsi presenti nel catalogo dell'offerta formativa regionale sia presso enti, agenzie o centri di formazione extraregionali da parte di imprenditori e manager.

Il terzo strumento operativo utilizzato, quello dei voucher formativi rivolti a neoassunti risulta essere a cavallo tra formazione continua e incentivi all'assunzione. Le informazioni desumibili dai Rapporti Annuali di Esecuzione del programma consentono di quantificare gli interventi fino al livello di obiettivo specifico mentre, per valutare il finanziamento al livello di strumento operativo e, soprattutto, avere informazioni sulla tipologia dei corsi di formazione e sul numero degli addetti formati, si è reso necessario procedere a delle astrazione dati "ad hoc" dalla base dati SIRU – Sistema Informativo della Regione Umbria, nel quale confluiscono tutte le informazioni degli enti preposti alla gestione di risorse pubbliche destinate alla formazione continua. Dalla Tabella 42 riportata in Appendice e dalla Figura 64 seguente si evince come dei circa 20 milioni di euro impegnati complessivamente negli anni 2014 e 2015 negli Assi 1 e 2, solo poco più di 3 milioni, cioè circa il 15% del totale, sono stati destinati ad attività di formazione continua (ricomprendendovi anche i voucher ai neo assunti che, come già evidenziato, rappresentano uno strumento ibrido).

Figura 64: Somme impegnate dal POR FSE 2007-2013 (Assi 1 e 2) per obiettivo specifico.



Circa 5,2 milioni sono stati destinati alle cosiddette politiche attive, come tirocini formativi e incentivi all'assunzione di disoccupati che consentono di bilanciare il finanziamento dei sussidi di disoccupazione, integrati stornando fondi dal programma FSE; 2,4 milioni sono stati impegnati per finanziare le pubbliche amministrazioni e gli ex uffici di collocamento; 2,8 milioni sono stati destinati al finanziamento di ristrutturazioni aziendali a sostegno dell'innovazione e incentivi alla stabilizzazione dei precari; 2,6 milioni sono stati destinati a politiche e incentivi all'assunzione di donne disoccupate; i restanti 0,3 milioni hanno finanziato interventi di consulenza per check up organizzativi preliminari alla richiesta di finanziamento per interventi formativi.

Nel biennio precedente (2012 e 2013) gli impegni sull'obiettivo specifico A sono stati pari a circa 5,4 milioni di euro; dunque, negli anni presi in esame dalla presente ricerca si è assistito ad una contrazione pari a circa il 45% dovuta sia al fatto che i dati relativi all'anno 2015 sono ancora incompleti, sia al fatto che gli anni 2014 e 2015 sono stati anni di transizione. In tali anni venivano infatti impegnati e spesi i fondi residui del programma relativo al periodo 2007-2013, mentre non erano state ancora avviate le attività del POR FSE 2014-2020. Comunque, nonostante questa contrazione, essendosi molto ridotti i finanziamenti sul Bando ASD, in realtà le risorse stanziare alla formazione continua di occupati sono aumentate.

Focalizzando l'analisi sulle attività di cui all'obiettivo specifico A cioè le attività inerenti la formazione continua, va detto che nel biennio preso in considerazione tutte le attività sono state messe a bando dalla Provincia di Perugia con l'avviso pubblico di cui alla Det. Dir. n.6352/2013 del 25 settembre 2013 che stanziava la somma complessiva di 3,8 milioni di euro, di cui 3,0 milioni a valere sull'Asse 1 (adattabilità) e i restanti 0,8 milioni sull'Asse 2 (occupabilità). In realtà lo stanziamento è stato successivamente integrato con alcuni residui del programma per cui la dotazione finanziaria del bando è stata quasi raddoppiata.

Il sopra citato avviso pubblico prevedeva due scadenze per la presentazione dei progetti con ripartizione pari al 50 per cento dello stanziamento complessivo per ciascuna. Una prima scadenza era stata fissata al 30 novembre 2013, e una seconda al 28 febbraio 2014; inoltre nel 2015 sono stati ammessi a finanziamento altri 17 progetti in virtù dello scorrimento della graduatoria per rinunce o revoche del finanziamento. Si può quindi affermare che tutte le attività del bando si sono svolte nel corso del biennio 2014 e 2015.

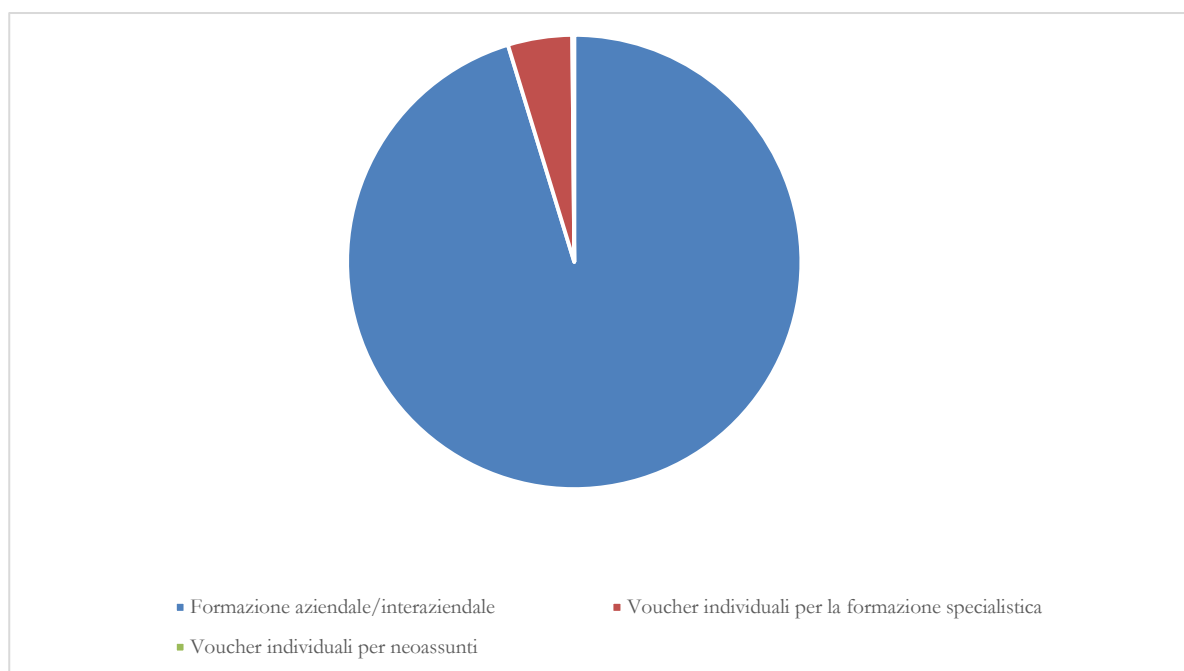
Come detto precedentemente, gli stanziamenti sull'obiettivo A hanno riguardato tre strumenti:

- Corsi di formazione aziendali o interaziendali proposti da agenzie formative accreditate presso la Regione dell'Umbria per conto di una o più imprese; la durata massima dei corsi era di 100 ore con un minimo di tre allievi;
- Voucher individuali per la formazione specialistica, destinati a coprire il fabbisogno formativo di particolari figure chiave all'interno dell'azienda (imprenditore, manager, dirigenti e quadri), su tematiche di carattere specialistico e altamente professionalizzante, per le quali non è possibile far ricorso allo strumento della formazione aziendale/interaziendale; il voucher poteva essere richiesto per la partecipazione a percorsi formativi, della durata massima di 100 ore, del catalogo regionale dell'offerta formativa della Regione Umbria o, in alternativa, a corsi promossi da università o centri di ricerca o formazione riconosciuti da Enti o Istituzioni pubbliche, o da ordini e collegi professionali con esclusione di quelli abilitanti all'esercizio della professione; il finanziamento del voucher concorre alla sola copertura della quota di iscrizione al corso, fino ad un massimo dell'80 per cento e comunque entro la soglia massima dei 3000 euro per ciascun voucher;
- Voucher individuali per i neoassunti; strumento simile al voucher per la formazione specialistica con la differenza che l'importo massimo del buono era ridotto a 2000 euro e che potevano essere richiesti solo per i lavoratori che erano stati assunti beneficiando dell'incentivo per l'assunzione di disoccupati, di cui all'obiettivo E dell'Asse 2; tale incentivo consisteva in un contributo per ciascuna assunzione a tempo indeterminato di lavoratori disoccupati, pari a 7000 euro, elevabile a 9000 per assunzione di donne o soggetti con oltre 45 anni, fino ad un massimo di 12000 euro per l'assunzione di soggetti disabili².

Sempre limitando l'analisi ai progetti di cui all'obiettivo A (Sviluppare sistemi di formazione continua) nel biennio sono stati stanziati 3,54 milioni di euro; Il 95,3 per cento degli stanziamenti complessivi è andato a finanziare corsi di formazione, il 4,6 per cento ha finanziato voucher formativi individuali per la formazione specialistica, mentre solo lo 0,1% ha finanziato voucher individuali per i neoassunti disoccupati (Figura 64). Se si analizzano i dati separatamente tra il 2014 e 2015 tale composizione percentuale tra gli interventi rimane pressoché invariata.

Figura 65: Somme impegnate sul POR FSE 2007-2013 Asse 1, obiettivo A per strumento operativo (anni 2014 e 2015)

² In realtà l'importo dell'incentivo veniva calcolato in modo diverso a seconda del regime di aiuto scelto dall'azienda. Nell'ipotesi di adesione al regime "de minimis" (reg. CE n.1998/06) l'incentivo era determinato in euro 7000, elevabile a 9000 se l'inserimento riguardava donne o persone over 45; in regime di "aiuti di stato all'assunzione di soggetti svantaggiati o disabili" (reg CE n.800/08) l'importo del contributo veniva determinato nel 50 per cento del costo salariale lordo dei 12 mesi successivi all'assunzione, con un massimo pari a 9000 euro; per i soggetti disabili l'importo del contributo era pari al 75 per cento del costo salariale lordo nei 12 mesi successivi all'assunzione, con un massimo di 12.000 euro.



Una caratteristica peculiare di questo bando è costituita dal fatto che veniva superata la logica del finanziamento spot di attività formative, introducendo la logica dei progetti integrati con le modalità attuative di progettazione e finanziamento distinte in due fasi:

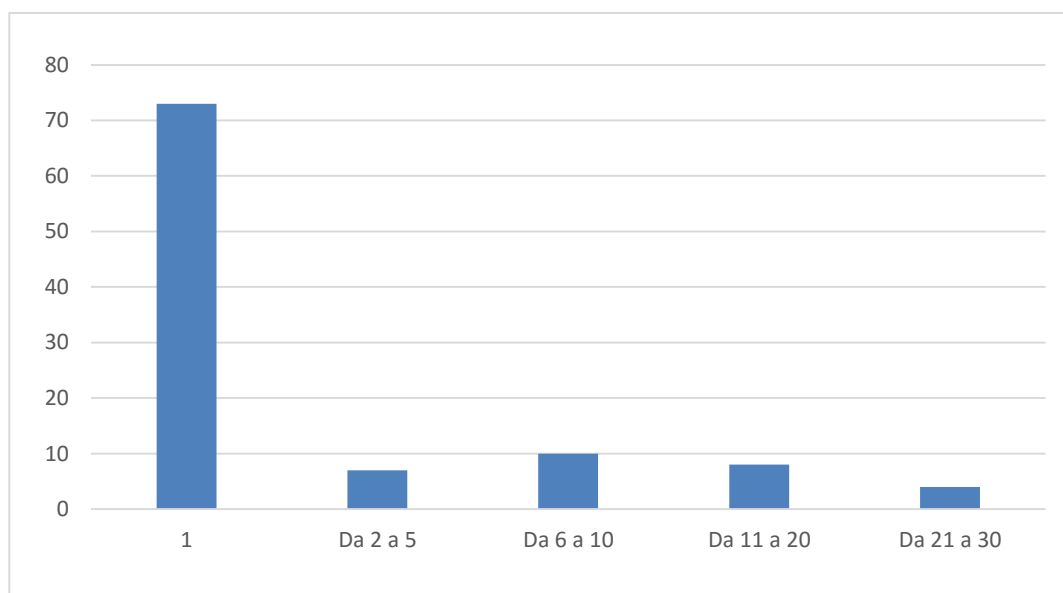
- In una prima fase andavano predisposti i cosiddetti progetti quadro, comprensivi di un dettagliato check up aziendale con le linee di sviluppo o riorganizzazione, nel quale venivano illustrati gli obiettivi del processo da intraprendere, i relativi fabbisogni di competenze professionali, gli strumenti operativi presenti nel bando che si intendeva utilizzare, con i relativi costi e tempi di attuazione. Il progetto quadro doveva attivare almeno due strumenti tra quelli proposti dal bando, oltre alla fase di check up³;
- Una volta approvato il progetto quadro, si poteva passare alla seconda fase con la predisposizione del progetto esecutivo degli strumenti da attivare; a volte con lo stesso progetto quadro venivano richiesti finanziamenti per attivare più corsi di formazione per gli stessi allievi su argomenti logicamente collegati o per allievi diversi.

Alla formazione aziendale finanziata con risorse del POR FSE è stata applicata la metodologia dei costi standard di cui alla D.G.R. n. 1326 del 7/11/2011 che, per i progetti di formazione continua prevedeva dei massimali di costo orario diversi a seconda della durata del corso. Per percorsi formativi della durata inferiore o pari a 50 ore viene riconosciuto un costo orario pari a euro 130,81 oltre a euro 0,56 per ciascun allievo; per percorsi formativi di durata variabile da 51 a 100 ore il costo orario riconosciuto è pari a euro 159,01 oltre a euro 0,74 per ciascun allievo frequentante.

Dei 102 progetti di formazione approvati nel biennio, 73 hanno riguardato una sola azienda, mentre i restanti 29 progetti hanno riguardato più aziende; in particolare, 17 progetti hanno riguardato da 2 a 10 aziende, mentre i restanti 12 progetti hanno coinvolto più di 10 aziende (Figura 66). Questo testimonia una buona capacità organizzativa di alcune agenzie formative che risultano ben radicate nel tessuto produttivo regionale e sono risultate in grado di coinvolgere più aziende intorno a grandi progetti quadro di settore.

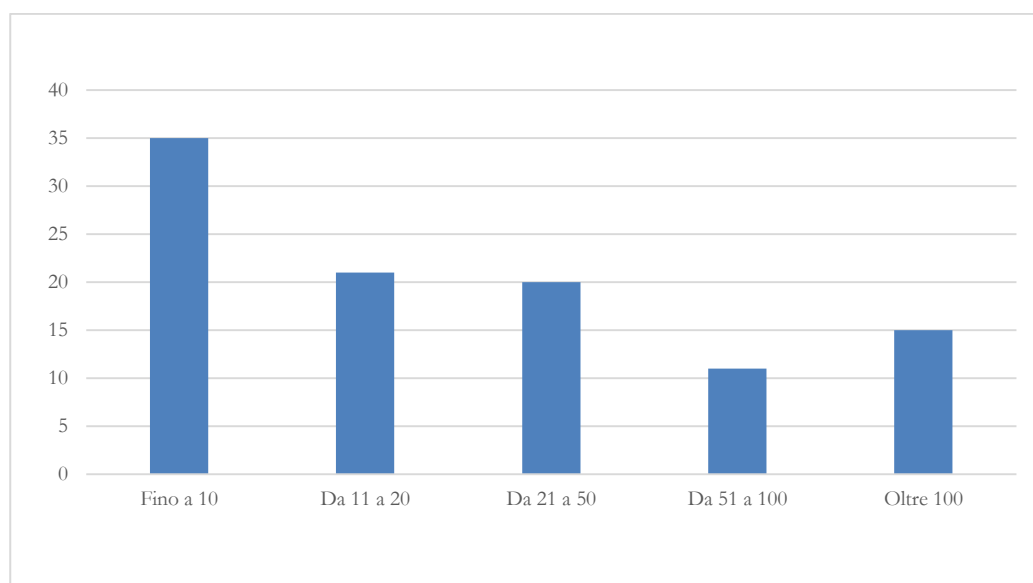
Figura 66: Progetti di formazione continua finanziati sul POR FSE 2007-2013 per numero di aziende coinvolte (anni 2014 e 2015)

³ Anche i costi per la predisposizione del check up aziendale erano ammessi a finanziamento pubblico con un importo massimo pari al 5 per cento del costo complessivo del progetto.



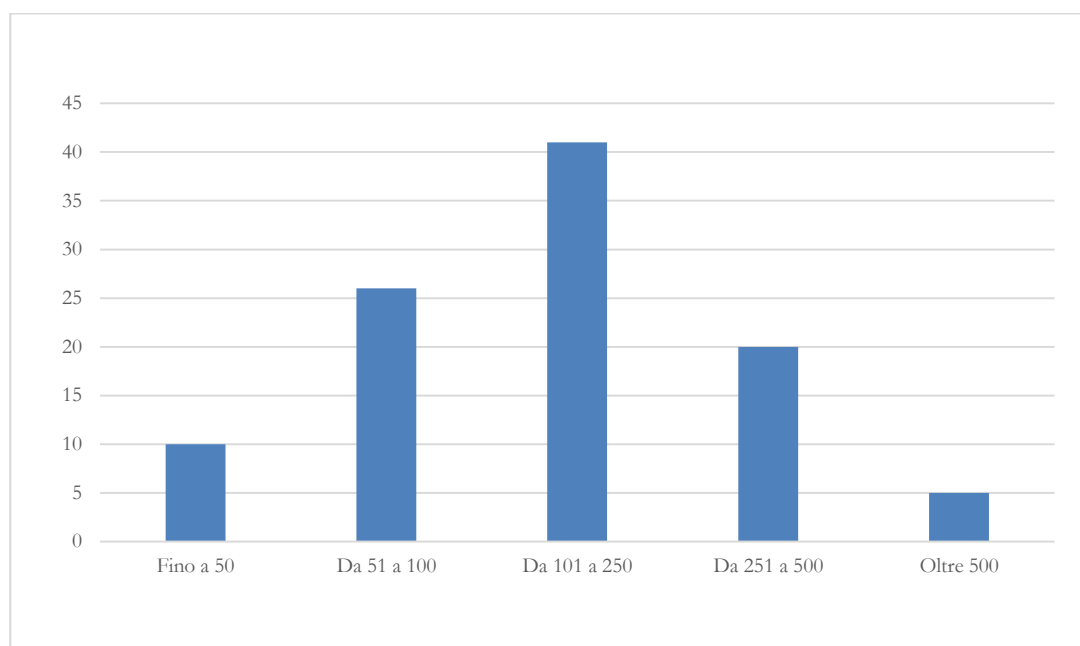
Anche in relazione al numero di allievi formati, i progetti finanziati con le risorse del POR FSE risultano molto eterogenei tra loro. Infatti, a fronte di 35 progetti che hanno formato meno di 10 lavoratori ne sono stati realizzati ben 15 che hanno formato più di 100 lavoratori (Figura 67).

Figura 67 - Progetti di formazione continua finanziati sul POR FSE 2007-2013 per numero di lavoratori coinvolti



Se si analizza la durata in ore di formazione dei progetti di formazione realizzati nel biennio 2014 – 2015, e si tiene conto del fatto che la durata massima di ore di formazione di un singolo corso era pari a 100 ore, si ha una conferma di come la maggior parte dei progetti, oltre ad attivare almeno due strumenti operativi come previsto dal bando, nel caso della formazione continua abbia proposto più di un corso di formazione. Infatti, oltre la metà delle iniziative finanziate, cioè ben 66 progetti su 102, hanno previsto una durata complessiva superiore alle 100 ore di formazione e 5 progetti hanno previsto oltre 500 ore (Figura 68).

Fig. 68: Progetti di formazione continua finanziati dal POR FSE 2007-2013 nel 2014 e 2015 per durata (ore).



I progetti di formazione hanno interessato sostanzialmente tutti i settori del comparto produttivo regionale, comprendendo anche il settore dei servizi alla persona; in taluni casi, i progetti più corposi per dotazione finanziaria e durata in ore hanno riguardato il mondo delle associazioni di categoria. Tra i progetti più importanti per numero di aziende coinvolte e numero di partecipanti vanno citati:

- CRESCI ICT, progetto quadro di sviluppo e riposizionamento delle aziende operanti nel settore ICT, con la partecipazione di 9 imprese e 85 allievi formati;
- MANUTENZIONE VERDE E GIARDINI, progetto di riqualificazione degli addetti del settore con 11 aziende partecipanti e 413 allievi formati;
- CRESCI, progetto di riqualificazione per gli educatori dell'infanzia e addetti agli asili nido, con 14 aziende partecipanti e 208 allievi formati per 462 ore di formazione;
- QUALITA' TOTALE, progetto di implementazione di sistemi di qualità in azienda con 51 addetti formati e 200 ore di formazione;
- IN.VE.STI., progetto sull'innovazione e sostenibilità nel settore della meccanica con 14 aziende coinvolte e 62 allievi formati;
- SVI. INN., progetto sullo sviluppo e innovazione, che ha coinvolto ben 21 aziende di diversi settori (meccanica, tessile e lavorazione della ceramica) e 130 allievi formati;
- SMART, progetto di aggiornamento professionale del personale delle aziende del gruppo Confcommercio (Confcommercio Perugia, ITER, UMBRIASI, SEAC e Università dei sapori) con 46 addetti formati.

Laddove le esigenze formative erano di alta specializzazione, quindi riguardavano meno di 3 unità lavorative o non era agevole organizzare un corso di formazione aziendale (ad esempio perché non era facile reperire il personale docente o era necessario l'utilizzo di particolari apparecchiature non disponibili), era previsto lo strumento del voucher per la formazione specialistica. Nel biennio preso in esame sono stati approvati 30 progetti di voucher per la formazione specialistica per un totale di 79 voucher finanziati con un impegno di 162 mila euro, corrispondenti ad un importo medio di ciascun buono pari a poco più di 2 mila euro. Praticamente inutilizzato è stato lo strumento dei voucher formativi per i neoassunti: solo 2 progetti sono stati finanziati per un totale di 3 unità formate con un finanziamento di 5 mila euro.

Lo strumento del buono per la partecipazione ad una iniziativa formativa specialistica è ancora poco utilizzato in Umbria, dato che meno del 5 per cento del totale del finanziamento alla formazione continua è avvenuto con questo strumento, mentre in altre realtà del paese esso ha trovato un largo utilizzo in quanto consente di finalizzare le risorse alle reali esigenze di crescita e sviluppo delle imprese e di affiancare il sistema degli enti e delle agenzie formative. Infatti, il sistema regionale degli enti e delle agenzie formative, legate alle associazioni di categoria, nonostante i notevoli miglioramenti in termini di efficienza introdotti mediante l'adozione dei costi standard, inevitabilmente tende ad investire più nella progettazione di interventi di massa che consentono numeri elevati e il mantenimento delle strutture piuttosto che nella individuazione delle reali esigenze (sia espresse che latenti) delle imprese.

3.3 La governance degli altri canali di finanziamento

Come è noto, il sostegno pubblico alle politiche a supporto della formazione dei lavoratori e delle imprese è stato delegato dallo Stato alle Regioni nell'ambito della ridefinizione dei ruoli delle Amministrazioni pubbliche avvenuta negli anni '90. Le Regioni, a loro volta hanno messo in atto modelli organizzativi e gestionali molto diversi: in taluni casi hanno mantenuto tutte le funzioni della materia al proprio interno, in altri hanno mantenuto solo la fase della programmazione generale degli interventi, delegando alle Province la gestione operativa comprendente le fasi dell'erogazione dei finanziamenti e del controllo e, in altri ancora, hanno delegato tutta la materia alle Province, distaccando presso le stesse anche il personale che era preposto a queste attività.

La Regione Umbria con Legge Regionale n. 3 del 1999 ha optato per un modello organizzativo ancora diverso: ha mantenuto al proprio interno una parte della formazione professionale, quella definita di rilevanza regionale, come l'alta formazione rivolta a laureati e la formazione legata alla ricerca e sviluppo e all'innovazione; ha trasferito alle due Province di Perugia e Terni la funzione della formazione professionale legata a tutti gli altri programmi definiti non di rilevanza regionale. Ciò ha comportato che a deliberare bandi e avvisi di selezione per i progetti formativi a valere sui programmi regionali del FSE cofinanziati dallo Stato, dalla Regione e dall'UE fossero stati tre soggetti, la Regione stessa e le due Province di Perugia e Terni.

La governance di questo processo, nonostante sia la Regione che le due Province siano state amministrate in questi ultimi 15 anni dalla stessa coalizione politica, non è stata priva di contraddizioni e ha determinato anche qualche problema nei confronti dell'utenza finale. Infatti, la materia della formazione professionale era una funzione non delegata ma trasferita alle Province (con l'esclusione dell'alta formazione di cui si è detto sopra); per cui queste ultime avevano competenza su tutte le fasi del processo, dalla rilevazione dei fabbisogni, alla rendicontazione finale, passando per la programmazione, la gestione degli avvisi di selezione o bandi, l'ammissione a finanziamento dei progetti, la gestione degli stessi e l'erogazione dei relativi finanziamenti.

Nella realtà, tuttavia, spesso le procedure sono state molto diverse, in particolare nel caso di attività di formazione finanziate su programmi operativi cofinanziati con fondi UE, la cui normativa prevedeva la

Regione come autorità di gestione e di rendicontazione del programma, con la conseguenza che la fase della rilevazione dei fabbisogni, della concertazione con le parti sociali e della programmazione degli interventi venisse effettuata sia dalla Regione che dalle Province. In questi casi, molto rilevanti, poiché come si è visto negli anni 2014 e 2015 questo canale è stato sostanzialmente l'unico disponibile per il finanziamento della formazione continua, la governance prevedeva le seguenti competenze in capo alla Regione e alle due Province.

A livello regionale veniva costituita una commissione regionale tripartita con competenza sulle materie lavoro e formazione, composta dalla regione stessa, dalle organizzazioni di categoria e dalle rappresentanze sindacali dei lavoratori, con il compito di raccogliere le esigenze e concertare gli interventi; l'autorità di gestione del POR FSE provvedeva a raccogliere le istanze provenienti dalla commissione regionale tripartita e a definire gli interventi del programma, con la ripartizione in assi e priorità di intervento con i relativi obiettivi e strumenti operativi, che veniva condivisa con la DG agli Affari regionali dell'UE; una ulteriore fase di concertazione, anche nelle materie della formazione continua, avveniva a livello del Patto per lo sviluppo dell'Umbria, un tavolo costituito nel 2002 a livello regionale che vedeva la partecipazione anche delle autonomie locali (province e comuni), delle organizzazioni di categoria e sindacali, delle Camere di commercio e delle Università con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo della regione; tutte queste indicazioni operative venivano raccolte nel Documento Annuale di Programmazione regionale, allegato al bilancio di previsione che riportava la programmazione a livello di esercizio annuale.

A livello provinciale venivano prese in input tutte le linee di indirizzo derivanti dalla programmazione regionale ma, nell'ambito dell'Assessorato al lavoro e formazione, veniva replicata una fase di studio e programmazione a livello provinciale, con la costituzione di una commissione provinciale tripartita, composta dall'assessorato provinciale, dalle organizzazioni datoriali e rappresentanze dei lavoratori a livello provinciale. Nell'ambito di tale commissione si partecipavano idee progettuali e si raccoglievano osservazioni delle parti sociali. A seguito delle risultanze e dei lavori di tale commissione venivano emessi bandi a avvisi pubblici per la presentazione di progetti di formazione, sia rivolta a disoccupati che di formazione continua riservata a occupati.

Questo modello organizzativo è stato sostanzialmente vigente in Umbria negli anni di riferimento della presente ricerca, anche se già la L. 56 del 7/4/2014 (cd legge Delrio) aveva limitato le competenze delle Province, escludendo espressamente la materia della formazione professionale. Infatti, solo dal gennaio 2016 la Regione ha ripreso in carico la funzione della formazione professionale, utilizzando per altro il personale provinciale in virtù di una convenzione stipulata che prevede la formula dell'”avvalimento” del personale fino al 31/12/2016.

3.4 Il confronto tra spazi coperti dalla formazione Fondimpresa e dalle altre fonti di finanziamento

Il confronto tra la formazione continua erogata da Fondimpresa e quella finanziata con risorse pubbliche presenta non poche difficoltà. La causa principale sta nel fatto che mentre la formazione erogata da Fondimpresa presenta un alto grado di continuità nel tempo, poiché annualmente vengono raccolte le risorse relative sulla base della scelta delle imprese aderenti ed erogata la relativa formazione a seguito dei progetti presentati dalle imprese, quella finanziata con risorse pubbliche dipende dalla disponibilità dei relativi finanziamenti e dalla messa a bando degli avvisi di selezione che presentano notevoli discontinuità temporali. Ulteriori cause di tale difficoltà derivano peraltro dai diversi sistemi di classificazione e di rilevazione dati, nonché dalle diverse fonti informative.

La formazione continua finanziata con risorse pubbliche negli anni 2014 e 2015 ha visto un notevole incremento in termini di volumi rispetto agli anni precedenti e la modifica della progettazione con una notevole varietà di tipologie progettuali:

- Progetti integrati preceduti da check up organizzativi con l'individuazione delle esigenze formative;
- Progetti mediamente più lunghi;
- Progetti interaziendali con il coinvolgimento di molte imprese e di un elevato numero di addetti;
- Progetti su materie di base, in quanto gli argomenti più specialistici sono stati demandati ai voucher individuali per la formazione specialistica;
- Progetti rivolti al terziario privato e al mondo delle associazioni di categoria;

Va peraltro sottolineato che tutte queste tipologie progettuali sono state rivolti alle sole aziende della provincia di Perugia, in quanto sia la Regione Umbria che la Provincia di Terni non hanno emesso avvisi di selezione nel periodo interessato.

A confronto con tale offerta formativa pubblica, l'attività formativa erogata da Fondimpresa ha invece le seguenti caratteristiche:

- Molti più progetti di dimensioni più piccole in termini di aziende coinvolte e numero di lavoratori coinvolti;
- Corsi di durata mediamente inferiore;
- Un maggior numero di progetti rivolti al settore dell'industria;
- Attività estesa su tutto il territorio regionale, peraltro con prevalenza relativa nella provincia di Terni, come evidenziato nel Capitolo 1.

Dal punto di vista dei volumi e contenuti formativi erogati, limitando l'analisi al solo anno 2014, va in primo luogo evidenziato che Fondimpresa ha erogato oltre 45 mila ore di formazione (sommando la formazione erogata con il Conto Formazione e con il Conto di Sistema) e formato 9708 lavoratori, mentre la formazione finanziata (comprendendo anche i voucher per la formazione specialistica) ha erogato 18500 ore e formato 4213 lavoratori. Dunque il rapporto tra formazione finanziata e formazione Fondimpresa è pari, in termini di ore erogate, a 1:2,4 (con un rapporto leggermente inferiore per i lavoratori formati).

Considerando invece il biennio 2014 e 2015 le ore complessivamente erogate da Fondimpresa risultano pari a circa 67500 mentre quelle erogate dalla formazione finanziata sono pari a circa 21500; in termini di lavoratori formati Fondimpresa si attesta a 16800 mentre la formazione finanziata a 4700. Dunque considerando il biennio 2014 e 2015 il rapporto in termini di volume di attività tra formazione finanziata e formazione Fondimpresa si attesta su valori superiori a 1 a 3, cioè Fondimpresa eroga un volume di formazione oltre 3 volte rispetto a quella erogata dal sistema della formazione finanziata.

In relazione alle tematiche dei corsi di formazione finanziata, la documentazione disponibile non consente di risalire alla loro composizione. Di conseguenza non si dispone di informazioni aggiornate dalle quali desumere elementi di valutazione sul grado di complementarietà della formazione finanziata rispetto alla formazione Fondimpresa. I dati disponibili consentono di affermare, invece, che una complementarietà certamente esiste dal punto di vista territoriale. Infatti, come si è visto in precedenza, la formazione finanziata nel biennio di riferimento ha operato solo nella provincia di Perugia, mentre la formazione Fondimpresa, come risulta dalle analisi di penetrazione svolte nel Capitolo 1, ha operato in misura relativamente maggiore nella provincia di Terni.

Ad ogni modo, per quanto riguarda la composizione per tematiche, non si hanno ragioni per ritenere che in quest'ultimo periodo il quadro sia notevolmente cambiato rispetto a quanto illustrato nel

rapporto relativo al 2013, quando un'analisi approfondita da questo punto di vista è stata possibile sulla base di uno studio della Agenzia Umbria Ricerche. Da tale ricerca risultava, anche per la formazione finanziata, una significativa presenza di corsi cosiddetti obbligatori, a scapito di attività formative in grado di incidere sulla spendibilità del lavoratore e sulla produttività del sistema produttivo regionale, sebbene nell'ambito dei corsi collettivi fossero presenti tematiche potenzialmente collegate all'introduzione di innovazioni all'interno delle imprese. Risultava cioè più una similarità con le caratteristiche dell'intervento di Fondimpresa, in particolare per quanto riguarda il Conto Formazione, che una qualche forma di complementarietà.

Gli elementi a disposizione non consentono certo di modificare, sotto questo profilo, il giudizio formulato nel rapporto Umbria 2015, ovvero che l'autentica mission della formazione continua, che è quella di migliorare le conoscenze e competenze dei lavoratori per sostenere la competitività delle imprese nella competizione globale e per migliorare la occupabilità dei lavoratori in un mercato del lavoro sempre più dinamico, resta molto sullo sfondo e lontana dall'essere realizzata.

3.5 Conclusioni

Anche nel biennio 2014 e 2015 la formazione finanziata si limita a quella presente nel programma POR FSE 2007-2013 in quanto le dotazioni finanziarie delle Leggi 236/93 e 53/00, pur essendo state trasferite alla Regione, sono state dirottate al finanziamento degli ammortizzatori sociali in deroga.

Le attività di formazione continua vengono finanziate nell'ambito dell'obiettivo specifico A dell'Asse 1 attraverso il finanziamento di corsi di formazione organizzati da parte di agenzie formative accreditate, l'erogazione di voucher formativi per la formazione specialistica, spendibili sia in corsi presenti nel catalogo dell'offerta formativa regionale sia presso enti, agenzie o centri di formazione extraregionali, e l'erogazione di voucher formativi rivolti a neoassunti dalle liste di disoccupazione, fruibili in aggiunta all'incentivo all'assunzione.

Complessivamente, sull'obiettivo A (Sviluppare sistemi di formazione continua) nel biennio sono stati stanziati 3,54 milioni di euro; il 95,3 per cento degli stanziamenti complessivi sono andati a finanziare corsi di formazione, il 4,6 per cento ha finanziato voucher formativi individuali per la formazione specialistica, mentre solo lo 0,1% ha finanziato voucher individuali per i neoassunti disoccupati. Va inoltre evidenziato come estremamente esigua (intorno al 5 per cento) sia la quota dell'investimento complessivo del POR FSE 2007-2013 che va a finanziare effettivamente progetti di formazione continua.

Il sistema Fondimpresa riesce ad erogare un volume di formazione pari a oltre tre volte rispetto a quello erogato dal sistema della formazione finanziata (67.500 ore rispetto a 21.500 ore).

La principale conclusione che si può trarre da quanto precede è che il sostegno pubblico all'investimento in formazione continua appare insufficiente nella quantità e inadeguato nella qualità rispetto ai fabbisogni che derivano dalla sempre maggiore competizione sui mercati. Nonostante il notevole incremento rispetto agli anni precedenti, la formazione finanziata ha formato, nel biennio 2014 e 2015, appena 4672 lavoratori. Se si considerano solo i lavoratori dipendenti extra-agricoli del settore privato, cioè circa 193 mila unità da fonte Inps, risulta che, con le sole risorse della formazione finanziata, ogni dipendente ha in media tra una e nessuna possibilità di accedere ad un corso di formazione nel corso della sua vita lavorativa. Il che costituisce un problema di prima grandezza per la qualità del lavoro e per la competitività del sistema produttivo.

Una delle conseguenze di una economia che non cresce per un lungo periodo di tempo, o che cresce con tassi di incremento molto bassi, è costituita dal fatto che si riducono i tassi di ricambio sul mercato

del lavoro, cioè quand'anche le imprese riescano a non licenziare, sono spesso obbligate a bloccare o a ridurre il turn over dei lavoratori, con il rischio evidente di un sistema che si avvita su se stesso peggiorando ulteriormente i livelli di competitività.

L'aumento dell'età media dei lavoratori derivante dalla riduzione del turn over, unitamente allo spostamento in avanti della soglia per accedere alla pensione a seguito delle recenti riforme pensionistiche, comporta la creazione di un gap tra competenze attese e competenze disponibili in termini di capacità professionali generato dalla maggiore distanza temporale con la formazione di base, scolastica e di specializzazione.

Per ovviare a tale problematica occorrono massicci investimenti in formazione continua per adeguare le competenze professionali dei lavoratori, che presentano una struttura per età sempre più sbilanciata verso le classi meno giovani, alle mutate esigenze del mercato. Una formazione che peraltro superi, anche nella sua componente finanziata, il limite qualitativo derivante dall'insufficiente peso che in essa assumono le tematiche più funzionali al rafforzamento del capitale di competenze e conoscenze dei lavoratori, da cui dipende sempre più la competitività delle singole imprese e del sistema produttivo nel suo complesso.

4. RILEVANZA DEI FABBISOGNI FORMATIVI “ESPRESSI” INTERCETTATI DA FONDIMPRESA

4.1 Ricostruzione dei fabbisogni formativi “espressi” intercettati da Fondimpresa

L'analisi dei fabbisogni formativi espressi rappresenta un elemento determinante per comprendere la relazione tra formazione finanziata e capacità competitiva del sistema produttivo regionale. La teoria economica e quella manageriale indicano concordemente che l'investimento in conoscenze e competenze professionali costituisce un fattore essenziale per la gestione efficiente delle risorse umane, per alimentare la propensione ad innovare da un punto di vista tecnologico e organizzativo nei luoghi di lavoro e, quindi, per favorire la performance aziendale (Bloon e van Reenen, 2014; Isfol, 2016).

Il volume delle attività formative, tuttavia, non è di per sé sufficiente a favorire le capacità professionali dei lavoratori, l'efficienza produttiva e le performance aziendali; a tal fine è essenziale comprendere anche la natura delle competenze che costituiscono l'oggetto della formazione finanziata. I dati Fondimpresa relativi alla distribuzione delle ore di formazione per area tematica aiutano in tal senso.

Nel paragrafo 1.5 del Capitolo 1 si è già mostrato come le ore erogate nel 2014 siano significativamente cresciute rispetto all'anno precedente e ciò in ragione del fatto che sono aumentate le imprese raggiunte e dei lavoratori beneficiari: tale variazione è stata pari al + 30.7% per il Conto Formazione (CF nel seguito) e +34.4% per il Conto di Sistema (CS nel seguito). In quella occasione si è poi sottolineato come la maggior parte delle ore formative sia stata allocata per garantire la sicurezza nei luoghi di lavoro (65% nel CF; 43% nel CS) e, in parte considerevolmente minore, per accrescere le abilità personali (7.3% nel CF; 10.9% nel CS) e le capacità linguistiche (11.7% nel CF; 12.2% nel CS). Infine, si è visto che a fronte di una minore incidenza della formazione per la sicurezza nei luoghi di lavoro nel CF si registra una maggiore incidenza di ore orientate alle altre tematiche formative e, specificamente, verso le aree della qualità (8.6% nel CS contro il 2.1% nel CF) e dell'impatto ambientale (4.5% nel CS e 1% nel CF). Si osserva inoltre come la percentuale di ore dedicate competenze tecniche-produttive (3.9% nel CF e 3.7% nel CS) e alle conoscenze informatiche (3.7% nel CF e 5.2% nel CS) sono relativamente più alte di quelle allocate per la gestione ordinaria di tipo amministrativo (1% nel CF e 3.1% nel CS) e contabile (2.9% in entrambi i conti). Le ore formative per il marketing e le vendite si limitano all'1.8% nel CF e al 3.4% nel CS, mentre le attività di segreteria e di ufficio esprimono un fabbisogno sostanzialmente nullo in entrambi i canali.

E' utile comparare la distribuzione delle ore formative per tematica relativa all'anno 2014 con la corrispondente distribuzione riferita al 2013. Il confronto va effettuato soprattutto per il CF visto che questo canale identifica meglio del CS la natura dei fabbisogni espressi dal tessuto produttivo regionale. A tale proposito, il rapporto Fondimpresa Umbria del 2013 indicava chiaramente come i fabbisogni fossero concentrati nell'ambito della sicurezza sul lavoro piuttosto che nello sviluppo delle abilità personali e linguistiche, ovvero nelle tecniche di produzione e informatiche. In particolare, nel CF del 2013 la sicurezza nei luoghi di lavoro assorbiva il 41% del totale delle ore finanziate, le tecniche di produzione il 16%, mentre nelle abilità personali e nelle competenze linguistiche erano concentrate rispettivamente il 15% e il 12 % delle ore di formazione erogata. Seguivano le conoscenze informatiche, poco più del 6%, e quelle dell'area contabile e amministrativa.

In altre parole si è assistito quindi ad un aumento considerevole dell'investimento in sicurezza mentre sono diminuite le ore erogate nelle tecniche di produzione, nelle abilità personali e nell'informatica. I fabbisogni espressi per l'accrescimento delle competenze linguistiche, nella qualità e nell'area gestionale e amministrativa sono rimaste invece sostanzialmente stabili nel tempo.

Nonostante il periodo di tempo preso in esame sia troppo breve per dedurre una dinamica statisticamente significativa dei fabbisogni espressi dall'imprenditoria umbra (anche in considerazione dell'impossibilità di usare a questo fine i dati 2015 per i motivi esposti nel paragrafo 1.5 del Capitolo 1), è comunque possibile trarre alcune indicazioni utili.

Tra queste vale la pena sottolineare come, a fronte di un maggior volume di ore complessivamente dedicato alle attività formative, si è assistito ad una erosione delle quote di formazione dedicate alle tematiche riguardanti le competenze tecniche e informatiche che sono funzionali agli incrementi di efficienza produttiva. Analogamente sembra indebolirsi la propensione innovativa delle imprese raggiunte nella misura in cui la contrazione della formazione allocata nelle abilità personali si associa ad un miglioramento delle capacità cognitive e relazionali di natura "generale" e trasversale. Questo tipo di competenze rappresenta infatti una risorsa fondamentale per sfruttare le opportunità competitive che si accompagnano alla diffusione del cambiamento tecnologico di tipo "task biased" e dei nuovi meccanismi di trasmissione e gestione delle informazioni (Autor, Levy, Murnane, 2003).

L'intensità dell'investimento in capitale umano che viene indirizzato al mantenimento e alla gestione ordinaria della vita aziendale, tra cui è possibile includere le iniziative volte a garantire la sicurezza nei luoghi di lavoro, non può invece essere collegato direttamente a un profilo imprenditoriale di tipo innovativo e, dunque, all'affermarsi di un modello competitivo orientato alla massimizzazione del valore della produzione.

A queste dinamiche non sembra peraltro estraneo il forte aumento di imprese raggiunte dal 2013 al 2014, in particolare quelle di minori dimensioni di settori come il terziario in passato meno presidiati. Pare evidente infatti che tale maggiore penetrazione sia avvenuta prevalentemente per rispondere a fabbisogni formativi obbligatori, come la sicurezza nei luoghi di lavoro, piuttosto che a quelli più evoluti legati alla qualificazione del lavoro e alla competitività delle imprese.

La dinamica della distribuzione delle ore per tematica formativa si manifesta comunque in modo molto diverso all'interno del CS rispetto a quanto delineato finora per il CF. Assumendo come punto di riferimento l'analisi del paragrafo 1.5 del Capitolo 1, si rileva infatti come l'incremento totale delle ore formative che si verifica per l'anno 2014 nel CS si associ in realtà all'accumulazione di quelle conoscenze e competenze che abbiamo appena detto essere funzionali alla performance innovativa e competitiva del tessuto imprenditoriale umbro.

Tale considerazione si evince dal fatto che tra il 2013 e il 2014 l'investimento formativo per migliorare abilità personali nei luoghi di lavoro è cresciuto notevolmente sia in termini assoluti (+735 ore) che percentuali (+199%); così come è avvenuto per le aree delle tecniche di produzione (+353 ore, +197%) e delle conoscenze informatiche (+414 ore, + 250%); tutto ciò a fronte di un declino assoluto (-287 ore) e percentuale (-6.1%) delle ore dedicate alla sicurezza sui luoghi di lavoro.

4.2 Rilevanza dei fabbisogni formativi intercettati nell'evoluzione del contesto produttivo regionale

Come si è visto nel Capitolo 2, il contesto produttivo regionale è caratterizzato da uno storico divario di produttività, a cui corrisponde un analogo divario di reddito unitario da lavoro dipendente, dipende anche da una composizione della struttura produttiva regionale che è molto orientata verso le attività manifatturiere a bassa tecnologia e, nell'ambito dei servizi, verso le attività a minore intensità di conoscenza. Peraltro, all'interno di ogni settore produttivo tendono a pesare di più, rispetto ad altre realtà, le imprese a bassa produttività, mentre quelle più efficienti e produttive in Umbra non sono sufficientemente numerose. Questo doppio effetto negativo di composizione, che spiega la bassa

produttività, è anche all'origine di una composizione dell'occupazione che privilegia le basse qualifiche e quindi le basse remunerazioni del lavoro. Le caratteristiche dell'intervento di Fondimpresa nel sistema produttivo regionale vanno pertanto valutate alla luce di questa esigenza di contrastare la bassa produttività, le sue diverse cause e i suoi rilevanti effetti negativi non solo per la competitività delle imprese ma anche per la qualità dell'occupazione.

Il ruolo dell'investimento formativo nella evoluzione del tessuto imprenditoriale dipende necessariamente dalle caratteristiche delle imprese e dalla composizione professionale e demografica della forza lavoro occupata. Anche questo aspetto è stato affrontato nel paragrafo 1.5 del Capitolo 1 e non vi è motivo di riproporre quei commenti nel dettaglio. L'attenzione in questa sede si focalizza piuttosto sulla diffusione dei fabbisogni che appaiono essere più funzionali alle strategie di massimizzazione della produttività e all'organizzazione efficiente delle risorse umane, ovvero quelli attinenti alle abilità personali e alle conoscenze linguistiche, alle competenze tecniche produttive e alle nozioni di informatica.

Per iniziare si prenda in esame il rapporto tra queste tematiche formative e il settore di attività in cui operano le imprese raggiunte. Nel CF la formazione dedicata alle abilità personali è concentrata in gran parte nei trasporti e comunicazioni (56.3%) e, in misura considerevolmente inferiore, nella metallurgia (13.5%) e nell'edilizia (6.1%), assestandosi su valori percentuali quasi nulli negli altri settori. Le ore formative per le competenze linguistiche invece sono allocate nella manifattura e, segnatamente nella metallurgia (55.9%), mentre il comparto dei servizi nel suo insieme non esprime questo fabbisogno. In modo simile, l'intensità formativa diretta alle competenze tecniche è concentrata nel settore industriale e, specificamente, tra le imprese meccaniche (25%) e in quelle classificate nell'altra manifattura (37.5%), con una presenza non irrilevante nel comparto della carta e editoria (8.8%) e nel tessile e abbigliamento (5.9%). Le ore di formazione per le conoscenze informatiche si distribuiscono in modo più equilibrato tra manifattura e servizi: all'interno di questi ultimi si segnalano i trasporti e comunicazioni (13.7%), le attività immobiliari e servizi alle imprese (6.8%) e il commercio 5.7%).

Il CS riporta una situazione diversa da quella appena descritta. In questo canale infatti i fabbisogni di accrescimento delle abilità personali non sono più espressi in maggioranza dai trasporti e comunicazioni (dove l'aliquota si ferma al 6.8%), ma si trovano in misura maggiore in alcuni servizi, in particolare nei servizi avanzati alle imprese (21.2%) e nelle costruzioni (9.3%). Nel CS la quota maggioritaria della formazione per le abilità personali viene allocata nel complesso delle aziende manifatturiere, ma all'interno del comparto la situazione è più eterogenea di quanto avviene nel CF, con una percentuale del 14.8% nella metallurgia, del 18% nella meccanica e del 10.2% nell'industria elementare. L'investimento in abilità linguistiche viene lievemente ridimensionata nell'industria, anche se si registra un fabbisogno non irrilevante espresso nella metallurgia (21.6%), nell'alimentare (11.7%), nel tessile e abbigliamento (7.6%) e nella meccanica (circa il 9%). Nel CS le ore di formazione dedicate alle tecniche di produzione si addensano per quasi la metà del totale nella metallurgia (47%), quindi nella ristorazione e attività ricettive (10.7%) e nell'agricoltura (17%). La differenza tra i canali formativi emerge anche per quello che riguarda la necessità di accumulare competenze informatiche: nel CS essa è concentrata in alcuni servizi ad alto valore aggiunto (servizi alle imprese, 38.4%) e nel commercio (26.8%), con una incidenza significativa nella meccanica (25%) e, in parte minore, nella metallurgia (7.8%).

In sintesi, l'emersione dei fabbisogni formativi con elevata potenzialità competitiva non sembra essere influenzata in modo determinante dalla specializzazione settoriale, se si esclude il ruolo importante esercitato da alcuni comparti dell'industria manifatturiera, segnatamente quello della meccanica e della metallurgia. Ciò conferma che l'investimento in capitale umano è sempre più frequentemente associato ad elementi di eterogeneità connaturati a imprese che operano all'interno della stessa industria (*within sector*) piuttosto che in settori differenti (*between sector*).

Un problema di carattere settoriale esiste tuttavia nell'ambito del sempre più importante settore dei servizi, dove la presenza di Fondimpresa, come risulta dalle analisi effettuate nel Capitolo 2, segnatamente per quanto riguarda il canale del Conto Formazione, non appare particolarmente orientata a sostenere la componente a maggiore intensità di conoscenza, che è la più importante per la qualità e l'efficienza dell'intero sistema produttivo. In particolare ciò è vero in termini di lavoratori coinvolti, che appartengono in larga maggioranza ai servizi tradizionali, ma anche in termini di ore di formazione erogate.

Tra questi elementi di eterogeneità non si può non considerare la dimensione aziendale. L'analisi del paragrafo 1.5 del Capitolo 1 riferita al CF riporta in effetti che l'intensità della formazione nelle aree delle abilità personali e competenze linguistiche assume i valori più elevati nelle realtà di grandi dimensioni (69% e 63%, rispettivamente) e in proporzione significativamente inferiore nelle aziende che occupano tra i 10 e i 49 dipendenti (17.3% e 19.5% rispettivamente). Analogamente le ore formative dirette alle tecniche di produzione si concentrano nelle imprese con oltre 100 dipendenti (64.8%) e quindi nelle realtà produttive con un numero di lavoratori compreso tra 10 e 49 unità (19.8%). I fabbisogni di conoscenze informatiche sono distribuiti in modo relativamente più uniforme tra le varie classi dimensionali. Il CS restituisce ancora una volta una evidenza empirica diversa da quella del CF, indicando nelle aziende di medio-piccole dimensioni (con un numero di occupati compreso tra i 10 e i 49) i soggetti maggiormente interessati all'accrescimento delle abilità personali (57%) e linguistiche (58%) dei propri dipendenti, nonché allo sviluppo di competenze tecniche (59%) ed informatiche (67.7%).

Un altro aspetto di eterogeneità nell'espressione dei fabbisogni formativi riguarda, come anticipato, le caratteristiche della forza lavoro. Nell'analisi della annualità 2013 si è visto come l'intensità dell'investimento formativo aveva un profilo occupazionale ben definito: si trattava in prevalenza di lavoratori con contratto a tempo indeterminato, appartenenti alla fascia centrale di età, di genere maschile e con una connotazione professionale impiegatizia amministrativa o tecnica. Tale evidenza emerge anche per l'annualità 2014, sia per il canale CF sia per il CS, sebbene i due conti abbiano anche sotto questo aspetto delle specificità proprie.

Si consideri in primo luogo la tipologia contrattuale. Nel CF appare chiaro come i fabbisogni per le abilità personali e le competenze linguistiche si manifestino quasi esclusivamente nei rapporti a tempo indeterminato (89% e 96.7%, rispettivamente), con una componente residuale riconosciuta ai dipendenti con contratto a termine (4.9% e 1.9%) e agli apprendisti (4.7% e 0.4%). Lo stesso vale per le ore formative allocate alle tecniche di produzione, assorbite quasi totalmente da chi possiede un lavoro stabile (97.6%), mentre la formazione per le competenze informatiche è leggermente meno distorta, vista la presenza non trascurabile anche di coloro che si trovano in Cassa Integrazione (26.2%). La distribuzione delle ore formative per tipologia di contratto in questo caso non cambia in modo sostanziale nel CS, anche se in questo canale si osserva l'assenza di attività formativa per gli apprendisti e i cassaintegrati in ognuna delle tematiche esaminate.

Per ciò che riguarda l'inquadramento professionale, il CF suggerisce come le ore formative per accrescere le abilità personali e le competenze linguistiche siano concentrate nelle figure impiegatizie e amministrative in misura pari, rispettivamente, al 46% e al 43%, mentre tra gli operai generici tali percentuali sono molto minori (14% e 13%) e così pure tra quelli specializzati (16% e 11%). Un discorso simile si può fare per i fabbisogni di conoscenze informatiche e, con qualche differenza, per le ore dedicate alle tecniche di produzione. Anche per queste tematiche, infatti, le figure impiegatizie sono le principali beneficiarie della formazione rispetto agli altri livelli di inquadramento professionale.

In merito al rapporto tra formazione e inquadramento professionale, il CS riporta evidenze simili al CF per ciò che concerne le abilità personali e le lingue, mentre vi è una differenziazione per le competenze in informatica e soprattutto nelle tecniche di produzione: queste ultime nel CS vengono infatti richieste

relativamente di più per gli operai generici e specializzati (43.5% e 37.5%, rispettivamente), mentre solo il 14% viene allocata agli impiegati e amministrativi.

Il profilo anagrafico a sua volta è strettamente correlato alla intensità dell'investimento nelle tematiche maggiormente complementari alle potenzialità competitive. Nel CF le ore per le abilità personali e le lingue sono assorbite rispettivamente per il 46.6% e per il 28.6% ai lavoratori con età compresa tra i 35 e il 54 anni, mentre alle coorti più giovani viene diretto solo il 14.8% e il 12.4% di tali attività formative. Similmente i fabbisogni per le tecniche di produzione e l'informatica sono associati ai lavoratori *middle age* per percentuali, rispettivamente, del 31.3% e del 33.7%, mentre per i dipendenti con meno di 34 anni di età tali quote si riducono al 15% e al 13.6%. Dal punto di vista generazionale il CS per certi aspetti svolge una funzione di riequilibrio, ma limitatamente alle tecniche di produzione: il 24.6% delle ore per questa tematica viene erogata alle classi di età più giovani.

Infine il genere. La formazione professionale è uno dei fattori che si associa alla discriminazione di genere nei luoghi di lavoro e, effettivamente, i dati Fondimpresa sembrano confermare tale ipotesi. Esaminando il CF si evince che le ore formative per tutte le tematiche esaminate finora sono distorte verso la componente maschile della forza lavoro, con un gap che varia da un valore massimo per le tecniche di produzione (83% vs 16.8%) ad un valore minimo per le competenze informatiche (68.4% vs 31.5%) passando per le abilità personali (27.8% vs 22%) e le conoscenze linguistiche (72.1% vs 27.8%).

Rispetto al contesto occupazionale regionale restano dunque alcune criticità, che si traducono in una relativa marginalizzazione della componente femminile e di quella giovanile dell'occupazione, ma anche delle figure professionali più qualificate. Come si è visto nel Capitolo 2, non mancano tuttavia eccezioni significative: da un lato, nel segmento dell'industria manifatturiera ad alta tecnologia il target principale dell'intervento formativo è costituito dagli impiegati e quadri; dall'altro, nei servizi più qualificati la penalizzazione delle donne è molto minore.

A questo proposito va inoltre sottolineato che il canale costituito dal Conto di Sistema svolge una importante funzione di riequilibrio a vantaggio dei segmenti che appaiono più trascurati dal Conto Formazione. Si osserva in particolare un ruolo più selettivo nella destinazione degli interventi formativi, non solo privilegiando le tematiche più collegate al miglioramento delle competenze dei lavoratori, ma anche destinando maggiormente le ore di formazione ai segmenti settoriali più qualificati del sistema produttivo, anche nel comparto dei servizi, diffondendole maggiormente tra i diversi segmenti dell'occupazione, dalle lavoratrici ai giovani, che spesso sono titolari di contratti diversi dal tempo indeterminato, alle qualifiche impiegatizie e superiori.

4.3 Un approfondimento: interviste a testimoni privilegiati

L'esame degli spazi operativi di Fondimpresa sviluppata fin qui fornisce indicazioni preziose ma incomplete per identificare correttamente i fabbisogni formativi più adatti al successo competitivo delle aziende umbre. Al fine di analizzare questo aspetto più in profondità, e collocarlo all'interno di un quadro interpretativo coerente, occorre innanzitutto far riferimento a una teoria generale delle pratiche manageriali e dell'organizzazione delle risorse umane; una teoria in grado di mettere in relazione in modo organico la natura dell'investimento in capitale umano professionale, le opzioni tecnologiche e innovative in cui si trovano ad operare le imprese, la tipologia di organizzazione del personale e dei mercati interni del lavoro e gli obiettivi di massimizzazione dell'efficienza produttiva ovvero della minimizzazione dei costi (Bloom e Van Reenen, 2014).

Analogamente, è opportuno ricorrere ad alcune categorie interpretative dell'economia del comportamento e delle relazioni industriali, come pure tenere a mente le recenti evidenze circa i

rendimenti cognitivi e non cognitivi dell'investimento in istruzione e formazione (Isfol 2016). Vi è una evidenza empirica consolidata, infatti, che dimostra come la partecipazione a programmi di formazione professionale, aiutino i lavoratori a sviluppare (mantenere) la flessibilità cognitiva e operativa necessaria per incrementare l'efficienza dello sforzo produttivo all'interno delle aziende in cui sono occupati. Queste ultime hanno consapevolezza che l'investimento nella formazione è una leva essenziale per adattare i profili professionali all'uso delle nuove tecnologie e, quindi, per massimizzare la performance competitiva. Fenomeni come la digitalizzazione dell'economia e l'internazionalizzazione dei mercati si accompagnano poi sempre di più a forme di organizzazione del personale di tipo "orizzontale" (lavoro di gruppo, mansioni multitasking, delega di poteri decisionali) che a loro volta richiedono un crescente coinvolgimento "emotivo" dei lavoratori nel processo produttivo. Si tratta di considerazioni già fatte per il precedente Rapporto Fondimpresa Umbria 2013, ma che ovviamente assumono una rilevanza maggiore per il 2014, annualità in cui la congiuntura economica negativa si attenua e le realtà imprenditoriali tendono a riposizionarsi sui mercati di riferimento.

Nel contesto della teoria economica e manageriale appena delineata, viene a questo punto sviluppata un'indagine *ad hoc* su un insieme qualificato di eccellenze imprenditoriali volta a comprendere la natura e l'intensità dei fabbisogni formativi nelle aziende del territorio, ad integrazione delle precedenti analisi sulla distribuzione delle ore di formazione per tematica fondata su dati Fondimpresa.

La scelta di una metodologia di indagine basata su interviste a imprenditori o alti dirigenti, intesi quali testimoni privilegiati, è stata ritenuta più idonea a rilevare informazioni relative ai fabbisogni formativi, soprattutto quelli inespressi, che come tali non possono essere rilevati direttamente ma possono essere dedotti indirettamente da altre variabili, la cui lettura congiunta, unitamente ad alcuni approfondimenti qualitativi offerti da fonti esterne (Isfol, 2016).

Nello specifico l'acquisizione delle informazioni è avvenuta in due fasi: a) prima attraverso la somministrazione di un questionario semi-strutturato avente per oggetto, oltre alle tematiche della formazione, anche le strategie competitive, le opzioni di investimento, la struttura e organizzazione del personale; b) in seguito, una volta acquisito il questionario, attraverso una intervista telefonica direttamente all'imprenditore o ad altre figure di vertice dell'azienda, con l'obiettivo di approfondire alcune risposte date e far emergere la potenziale presenza dei fenomeni di interesse.

Il questionario si compone di domande a risposta chiusa, riguardanti soprattutto informazioni quantitative, e domande a risposta aperta che costituiscono la base per i successivi approfondimenti nell'intervista telefonica. Esso è articolato in cinque sezioni distinte e complementari (vedi Allegato 3). La sezione sulle pratiche manageriali e strategie competitive e quella dedicata alla struttura dell'occupazione sono rivolte specificamente alla rilevazione dei fabbisogni espressi in una prospettiva "comportamentale" e dinamica. Le sezioni aventi per oggetto l'organizzazione del personale e le competenze trasversali sono invece dedicate all'identificazione dei fabbisogni inespressi che tipicamente emergono da un esame più complessivo del gap tra competenze attese e quelle esistenti in azienda. L'ultima parte del questionario prova infine a chiarire le aspettative degli imprenditori e le loro scelte formative in rapporto alle misure di politica economica che sono state attuate recentemente a livello nazionale. Le ultime tre sezioni saranno oggetto di analisi del Capitolo 5.

Per quanto riguarda le aziende incluse nell'indagine, sono state selezionate per la maggior parte tra quelle appartenenti all'industria manifatturiera e, segnatamente, al comparto della meccanica. Sono tuttavia presenti anche importanti realtà della chimica, della metallurgia, del tessile e dei servizi informatici. Dal punto di vista dimensionale l'indagine è rivolta a unità produttive con almeno 50 addetti che effettuano normalmente attività di formazione al personale, sia mediante la partecipazione ai bandi dei fondi interprofessionali che ricorrendo a risorse private.

Il lavoro di rilevazione è stato condotto su un gruppo di undici imprese e nella maggior parte dei casi è stato concluso con un'intervista finale. Come per il rapporto del 2013, anche per questo rapporto 2014-

2015 la struttura regionale di Fondimpresa ha svolto un ruolo essenziale per raccogliere la disponibilità a partecipare alle interviste da parte dei testimoni privilegiati e quindi per la buona riuscita dell'indagine.

Nel seguito, per ognuna delle aziende interpellate che hanno collaborato all'indagine vengono sintetizzati i contenuti principali emersi dalle prime due sezioni del questionario, che fanno esplicitamente riferimento ai fabbisogni di formazione "espressi", e dalle risposte alle corrispondenti domande nel corso delle interviste. A conclusione della illustrazione dei singoli casi aziendali, verranno proposte alcune considerazioni di sintesi.

Azienda n. 1

Si tratta di un'azienda leader nel settore delle energie rinnovabili e segnatamente nella produzione di tubi ricevitori per centrali solari termodinamiche. Tale azienda in realtà è di nuova costituzione e fa parte di un gruppo più ampio che opera con successo a livello internazionale nel campo dell'efficienze energetica, della biomedicina e, appunto, delle energie rinnovabili. Non desta pertanto sorpresa il fatto che le strategie competitive e le pratiche manageriali risultano concentrate sugli incrementi di produttività e di efficienza, necessari per mantenersi sulla frontiera della innovazione tecnologica. Il processo produttivo, in effetti, è altamente automatizzato, con prodotti standard e costi delle materie prime difficili da comprimere ulteriormente. In questo contesto la competitività dell'azienda passa unicamente attraverso continui incrementi di produttività (a fronte dello stesso numero di operatori e stessi costi struttura).

La crisi economica degli ultimi anni non ha modificato le suddette strategie aziendali, tanto che negli ultimi due anni vi sono stati consistenti investimenti per l'innovazione, ed altri si prevede di effettuare per il prossimo futuro. I nuovi investimenti sono orientati alle tecniche e ai processi di produzione, alle attività di R&S (incluso certificazioni e brevetti). Coerentemente con le teorie economiche standard del capitale umano e di efficiente gestione delle risorse umane, le decisioni di innovazione hanno comportato investimenti complementari alla formazione dei lavoratori già occupati (per adattamento e aggiornamento delle loro conoscenze), nonché assunzioni di nuovi lavoratori con conoscenze e competenze complementari alle innovazioni introdotte. La natura dell'investimento formativo non è specificata in dettaglio, sebbene le caratteristiche dell'azienda in questione e la composizione della forza lavoro ivi occupata lascino ipotizzare una attenzione soprattutto negli *skills firm-specific*.

Le strategie competitive e le scelte manageriali, d'altra parte, si declinano in una struttura del personale composta per una parte preponderante di maschi (85%), con un profilo anagrafico non troppo giovane (circa il 28% ha un'età compresa tra i 25 e i 34 anni, il 4% ha meno di 25 anni) e con un livello di istruzione decisamente alto rispetto agli standard nazionale e regionale: circa il 41% possiede un titolo di laurea e oltre il 55% ha conseguito un diploma di scuola media superiore. Esaminando nel suo insieme il profilo demografico del personale colpiscono alcuni aspetti in apparente contraddizione: ad esempio, l'elevata quota di laureati associata ad un numero esiguo di donne occupate e ad una struttura anagrafica distorta verso le coorti di età più anziane.

Nel corso dell'intervista, il management ha tenuto a specificare comunque che una siffatta composizione occupazionale può essere ricollegata alla circostanza che il processo produttivo è altamente meccanizzato e la maggior parte le mansioni professionali sono tipicamente di tipo "fisico", dunque più adatte alla componente maschile della forza lavoro. Al tempo stesso, è vero che le donne sono presenti in modo significativo nei posti di responsabilità e di ambito gestionale. L'elevato livello di istruzione appare come il riflesso del fatto che l'azienda è di nuova costituzione (sebbene appartenente ad un gruppo che compete sui mercati internazionali) ed opera sulla frontiera delle nuove tecnologie (di sfruttamento dell'energia solare) ed esprime una domanda di lavoro qualificato. Sotto tale aspetto

l'impresa ritiene peraltro che il livello di istruzione dei lavoratori sia sufficiente per l'espletamento delle mansioni lavorative assegnate.

L'utilizzo dei contratti a tempo determinato coinvolge circa il 10% dei dipendenti: si ricorre ad essi sia per fronteggiare fenomeni di volatilità economica che come periodo di prova per verificare l'abilità e le competenze dei neo assunti. A proposito delle politiche di assunzione è interessante sottolineare come talvolta si faccia ricorso alla consulenza di società di somministrazione del lavoro, ma ciò avviene solo dopo che il profilo professionale e l'eventuale fabbisogno formativo del neo-assunto sia stato identificato dettagliatamente all'interno dell'organizzazione aziendale.

Azienda n. 2

L'azienda ha operato nel recente passato un cambiamento piuttosto significativo nella specializzazione produttiva e nei mercati di riferimento, passando dal fotovoltaico all'impiantistica di processo. E' quindi un interessante caso di studio visto che questa fase di transizione, produttiva e organizzativa, si è accompagnata a nuovi fabbisogni formativi, legati essenzialmente alla riqualificazione del personale con scarse competenze nella meccanica.

In questo contesto, le strategie competitive e le pratiche manageriali si sono concentrate prevalentemente sull'obiettivo del contenimento dei costi, soprattutto quelli riguardanti la manodopera e la riorganizzazione del personale. Gli eventi di fusione e di acquisizione che hanno interessato l'azienda nel recente passato hanno infatti imposto una progressiva rimodulazione della composizione e delle mansioni lavorative svolte dal personale preesistente. In altre parole, l'attenzione alla riduzione dei costi operativi è imposto dalla situazione contingente del mercato e dell'ambito produttivo nel quale l'azienda si trova attualmente ad operare.

La crisi economica ha modificato queste strategie aziendali nella misura in cui l'esigenza di comprimere ulteriormente i costi ha indotto il management nella direzione di diversificare più di quanto è stato fatto in passato le attività produttive e la ricerca di partner per lo sviluppo di progetti imprenditoriali condivisi. Nel corso dell'intervista non è stato possibile dedurre, invece, se e in che misura la situazione appena descritta abbia influenzato la dinamica degli investimenti in innovazione e l'eventuale sforzo formativo che essi normalmente richiedono per essere implementati nel processo di produzione.

Anche in questa azienda, come nella precedente, la struttura dell'occupazione è sbilanciata sulla componente maschile (82%) ed è il riflesso della tipologia di produzione, dato che la turnazione su mansioni lavorative fisiche e ripetitive è meno adatta ai profili femminili. Per quanto riguarda l'età e il grado di istruzione della forza lavoro, circa il 22% dei dipendenti ha meno di 34 anni e il 20% di essi ha un titolo di studio universitario. Il livello di istruzione dei dipendenti è peraltro adeguato al tipo di mansioni professionali svolte, quindi in apparenza non vi sarebbe necessità di attività formative per colmare un gap tra conoscenze e competenze.

La quota di contratti a tempo determinato è circa il 9% del totale dell'occupazione e il ricorso a tale opzione contrattuale viene motivato dalla necessità di verificare l'abilità e le competenze in vista dell'assunzione a tempo indeterminato. In questa prospettiva è utile ricordare che nel corso dell'intervista il management ha indicato nelle disposizioni normative del Jobs Act una opportunità per stabilizzare rapporti di lavoro già in essere (lavoratori che sarebbero stati comunque assunti), mentre si sostiene che gli incentivi fiscali non sono efficaci per favorire nuove assunzioni stabili se le condizioni di mercato non garantiscono un livello sufficientemente elevato della domanda di beni e servizi offerti dall'azienda.

Azienda n. 3

Si tratta di una impresa specializzata nel settore dei servizi informatici, del *know-how* e delle consulenze dirette soprattutto al supporto delle attività di business dei soggetti operanti nell'intermediazione finanziaria e creditizia. E' una realtà imprenditoriale di medio-piccole dimensioni, con un elevato profilo tecnologico ed esposta a forti pressioni competitive. Per tale ragione non stupisce che nel questionario abbiano indicato che le strategie competitive e le pratiche manageriali si basano da sempre su incrementi di produttività ed efficienza, generando in tal modo quasi automaticamente una ottimizzazione dei costi.

La crisi economica recente non ha modificato tale comportamento e anzi il management ha in programma di effettuare entro il 2017 investimenti consistenti in innovazione e più specificamente in attività di R&S (certificazioni e brevetti, ecc). In questo contesto le decisioni di innovazione si accompagnano necessariamente ad investimenti complementari nelle competenze professionali dei lavoratori, e ciò sia attraverso la formazione dei lavoratori già occupati (per adattamento e aggiornamento delle competenze) sia mediante nuove assunzioni di individui che abbiano conoscenze specifiche e complementari alla natura delle innovazioni introdotte.

Facendo riferimento alle informazioni presenti nel questionario e alla natura degli investimenti appena descritti, è possibile immaginare che l'oggetto della attività formativa riguarda non solo skills di tipo *firm-specific* ma anche competenze di tipo generalista, più adatte a cogliere le opportunità connesse al continuo cambiamento tecnologico che pervade il mercato di riferimento.

La struttura del personale è composta per circa il 70% di maschi e in percentuale analoga da lavoratori con oltre 50 anni di età, mentre il livello medio di istruzione è molto elevato rispetto al contesto economico regionale: il 49% dei dipendenti è costituito da laureati e la quasi totalità della parte rimanente ha un diploma di scuola media superiore, mentre chi ha un'istruzione inferiore è quantitativamente marginale (1%). Nel corso dell'intervista il management, d'altra parte, ha sottolineato che questa composizione riflette uno stock di occupazione sedimentata nel tempo. Peraltro, se si focalizza l'attenzione sui più recenti flussi di assunzioni si nota che la fascia dei più giovani è costituita soprattutto da donne.

La presenza di una forza lavoro prevalentemente maschile, istruita e di età media elevata si associa ad una presenza quasi marginale di dipendenti con contratto a tempo determinato (2%), occupati tra l'altro per fronteggiare la volatilità della domanda dei servizi informatici, piuttosto che come periodo di prova in prospettiva di un'assunzione a tempo indeterminato. E' evidente, di conseguenza, come le misure di incentivazione fiscale contenute nel *Jobs Act* non abbiano modificato in alcun modo l'organizzazione del personale dell'azienda in esame.

Azienda n. 4

E' una società per azioni di grandi dimensioni che opera nel settore della meccanica di precisione con applicazioni nel mercato aeronautico e industriale. Si tratta di un leader mondiale nel suo mercato della componentistica e nel recente passato ha inaugurato un centro per realizzare al proprio interno attività di ricerca e sviluppo.

Per quanto riguarda le strategie competitive e le pratiche manageriale, la gestione aziendale si muove seguendo il duplice obiettivo del contenimento dei costi e degli incrementi di produttività ed efficienza. Entrambi questi obiettivi vengono perseguiti attraverso l'introduzione di innovazioni organizzative con

la metodologia *Lean Six Sigma*.⁴ Nel corso dell'intervista, il management spiega che il ricorso alla *Lean Manufacturing* permette di mantenere l'efficienza raggiunta con l'applicazione delle tecniche *Six Sigma* che, a loro volta, sono applicate per minimizzare i problemi connessi alla variabilità dei processi.

In altre parole “La *Lean* verte sulla velocità della risposta e sulla riduzione dei costi. Il focus sta sulla riduzione degli sprechi, la riduzione del *Lead time* e l'eliminazione delle fasi prive di valore aggiunto. La *Six Sigma* verte su un innalzamento della qualità e un'elevazione del livello culturale con l'obiettivo di ridurre la difettosità combattendo la variabilità dei processi e creando un continuo apprendimento organizzativo. L'idea innovativa adottata tramite la *Lean Six Sigma* è eliminare tutto quanto c'è di superfluo in un processo, al fine di ridurre gli sprechi e quindi i costi e puntando a raggiungere una difettosità zero”. In tal senso l'azienda persegue un incremento di efficienza attraverso la riduzione dei costi.

La crisi economica non ha modificato queste strategie aziendali e ne è prova il fatto che negli ultimi due anni l'azienda in questione ha effettuato significativi investimenti in innovazione sia in nuovi macchinari utilizzati nel processo produttivo che in dotazioni informatiche, in software e altro. Come spesso avviene, in questo tipo di realtà imprenditoriali di medio-grandi dimensioni operanti nella meccanica, le decisioni di innovazione hanno comportato investimenti complementari in capitale umano sia attraverso la formazione professionale dei lavoratori già occupati che mediante assunzione di nuove professionalità con competenze e conoscenze specifiche alle innovazioni introdotte. Coerentemente con quanto dichiarato circa le strategie di competizione, dall'intervista emerge anche che le innovazioni di tipo tecnologico e materiale sono tipicamente associate ad un rilevante cambiamento della struttura organizzativa e delle politiche di gestione del personale.

Per quanto riguarda la struttura degli occupati, si evidenzia una netta predominanza della componente maschile (94.6%), un profilo anagrafico costituito per circa il 20% da lavoratori con meno di 34 anni, mentre la parte maggioritaria appartiene alle classi di età tra i 35-49 anni (57%) e a quella di oltre 50 anni (22.7%). Il livello di istruzione è relativamente basso anche considerando le dimensioni aziendali: solo il 12% del personale è laureato, il 70% possiede un diploma di scuola media superiore e il 18% la licenza media o elementare. E' importante sottolineare che nonostante il basso numero di laureati, secondo l'impresa il livello di istruzione dei propri dipendenti è mediamente adeguato al livello delle mansioni professionali richieste. Ciò suggerisce, ancora una volta, come la composizione dell'occupazione e la dotazione di capitale umano (in termini di istruzione e esperienza professionale) è fortemente connessa alle caratteristiche tecniche del processo di produzione. Nelle aziende manifatturiere, e in quelle meccaniche in particolare, le esigenze di turnazione, l'uso intensivo di competenze di tipo ripetitivo e l'organizzazione talvolta rigida del lavoro inducono all'uso di una manodopera tipicamente maschile e relativamente poco qualificata dal punto di vista del livello scolastico. Al contempo, e forse per le medesime ragioni, l'impresa ha un numero molto limitato di dipendenti a tempo determinato (1.1%), a cui peraltro fa ricorso per testarne le abilità e competenze, in vista di una futura assunzione a tempo indeterminato.

Azienda n.5

Si tratta di un'azienda meccanica aeronautica che tradizionalmente compete attraverso aumenti di efficienza dei processi aziendali, anche se la crisi economica recente ha imposto un graduale ri-orientamento di tale opzioni manageriali nella direzione del contenimento e riduzione dei costi

⁴ La metodologia "Lean Six Sigma" combina le tecniche che appartengono al Six Sigma (utili per la riduzione dei difetti) ai principi della Lean manufacturing, conosciuta anche come Produzione snella (utili per snellire le procedure e velocizzare i processi). La riduzione degli sprechi si ottiene ridisegnando tutti quei processi che non aggiungono alcun valore al prodotto o servizio.

operativi. Ciò non ha impedito di effettuare consistenti investimenti in innovazione negli ultimi due anni, soprattutto per ammodernare i macchinari nel processo di produzione e dotarsi di nuovi strumenti informatici e software.

Le scelte innovative si accompagnano a investimenti complementari nel capitale umano dei lavoratori sia per mezzo di programmi formativi diretti all'aggiornamento delle competenze professionali di lavoratori già occupati che mediante l'assunzione di nuovi profili professionali. In tale contesto, anche sulla base delle informazioni tratte nelle parti successive del questionario, si ipotizza che il contenuto della formazione professionale abbia per oggetto *skills* prevalentemente *firm-specific*, più funzionali a processi produttivi meccanizzati automatizzati e organizzati sequenzialmente.

La struttura del personale è simile a quella delle precedenti aziende meccaniche intervistate. Vi è infatti una presenza quasi totalizzante di uomini (98%), un profilo anagrafico sbilanciato verso coorti di età più mature e un livello medio di istruzione non particolarmente elevato: soltanto l'11% del personale è laureato, ma il 76% possiede un diploma secondario superiore e il 13% circa la licenza media o elementare. Anche in questa realtà non sembra tuttavia emergere alcun *mismatch* tra livello di istruzione del personale e natura delle mansioni lavorative svolte.

Dove questa azienda si differenzia dalle altre in modo significativo è nell'uso dei contratti a termine, impiegati per circa il 22% della forza lavoro: questa relativamente elevata percentuale viene spiegata dal management sia con la necessità di provare le abilità e le competenze dei neo-assunti, sia con la motivazione che il contratto a tempo determinato permette di espellere più facilmente personale in esubero.

Azienda n. 6

E' un'azienda leader a livello mondiale nell'ambito della produzione di tenute meccaniche per pompe, specializzata nei settori automotive, elettrodomestici ed in diversi settori industriali tra i quali il chimico, farmaceutico, alimentare, cartario e minerario. L'attuale posizione di leadership è stata raggiunta anche grazie alla continua ricerca e sperimentazione di nuove tecnologie per assicurare la più alta qualità sia dei prodotti che dei processi produttivi.

Sulla base di queste caratteristiche non sorprende che si indichi nella continua ricerca di efficienza e crescita della produttività il perno centrale delle strategie competitive e delle pratiche manageriali. La congiuntura economica negativa non sembra aver compromesso la capacità innovativa dell'azienda, la quale ha in programma di effettuare consistenti investimenti per l'innovazione (almeno il 5-10% del fatturato) nel 2017. Questi investimenti in innovazione sono di natura prevalentemente tecnologica (e beni intangibili): riguardano infatti l'introduzione di nuovi prodotti, l'aggiornamento delle dotazioni informatiche (hardware e software) per l'automazione e l'attività di ricerca e sviluppo. Le decisioni di innovazione tecnologica, come in altre circostanze già discusse, chiamano in causa investimenti complementari in nuove conoscenze e competenze dei lavoratori, che in questo caso si realizzano esclusivamente attraverso la formazione professionale del personale già occupato.

Per ciò che concerne la struttura dell'occupazione, il livello medio di istruzione dei lavoratori è in linea rispetto alla media delle realtà imprenditoriali esaminate finora: circa il 18% del personale è laureato, il 52% possiede un diploma di scuola superiore mentre il restante 30% ha una licenza media. La dotazione di conoscenze "generaliste" dei lavoratori viene considerata adeguata alla natura delle mansioni professionali svolte, anche nel senso che esse rappresentano una base importante per massimizzare il rendimento produttivo dei corsi di approfondimento professionale e di formazione che sono effettuati per adattare le competenze e abilità dei lavoratori all'introduzione di nuovi prodotti e/o all'investimento in nuove tecnologie.

Il profilo anagrafico del personale è molto sbilanciato verso le classi di età più avanzate e costituito in maggioranza di maschi. Il fatto che solo il 18% degli occupati abbia meno di 34 anni potrebbe lasciare ipotizzare che le conoscenze di natura generale acquisite attraverso il percorso scolastico, pur elevate rispetto alla media regionale e nazionale, rischiano il deprezzamento e l'obsolescenza rispetto all'intensità del cambiamento tecnologico che coinvolge l'azienda. Per tale motivo è da ritenere, sebbene non si abbiano informazioni specifiche in proposito, che gli investimenti in competenze professionali possano essere sia di natura specifica che generale.

Azienda n 7

Si tratta di un'azienda con un posizionamento nazionale e internazionale che opera nel settore della metalmeccanica e più specificamente nella progettazione e realizzazione di strumenti meccanici ed elettromeccanici per le telecomunicazioni e l'aerospazio. Questa realtà imprenditoriale è specializzata anche in micromeccanica di precisione e ad alto contenuto tecnologico per usi militari e civili, nella biomedicina e nel campo energetico.

Le strategie competitive e le pratiche manageriali si sono declinate in un buon mix costituito sia dalla riduzione dei costi che da un costante incremento di produttività/efficienza attraverso innovazioni di prodotto e di processo. Nello specifico, l'obiettivo del contenimento dei costi è stato alimentato dalla persistenza della crisi economica ed è stato implementato soprattutto mediante un processo di ristrutturazione aziendale e organizzativa, con riduzione del costo della manodopera. Simmetricamente l'azienda ha realizzato negli ultimi due anni consistenti investimenti in innovazione (almeno il 5-10% del fatturato) e ha in programma di effettuarne di analoghi nel 2017.

Le scelte innovative hanno riguardato le tecniche e i processi di produzione, l'informatizzazione e le attività di R&S, coerentemente con la propria *mission* competitiva. Nel corso dell'intervista si evince inoltre come una quota rilevante degli investimenti in innovazione sarà comunque destinata al miglioramento organizzativo per l'informatizzazione delle attività gestionali, con particolare riferimento alla gestione dei magazzini e alla contabilità industriale. Sotto questo aspetto le informazioni contenute nel questionario indicano che le innovazioni in capitale fisico e immateriale si sono accompagnate ad un'attività di formazione professionale rivolta ai lavoratori già occupati, mentre non vi sono state nuove assunzioni e quindi l'inserimento di nuovo capitale umano funzionale agli investimenti innovativi.

Le strategie competitive e le scelte manageriali attinenti alle decisioni di investimento si confrontano, ancora una volta, con una struttura del personale che è composta per una parte preponderante di maschi (94%), con un profilo anagrafico relativamente anziano (solo il 18% ha un'età inferiore a 34 anni), e con un livello di istruzione medio basso: circa il 10% possiede un titolo di laurea, il 54% ha conseguito un diploma di scuola media superiore e oltre il 36% ha la licenza media.

L'impresa ritiene comunque che il livello di istruzione dei lavoratori non sia adeguato per l'espletamento delle mansioni lavorative assegnate e sembra quindi propendere per l'investimento in formazione professionale di tipo complementare al livello di istruzione dei lavoratori. Sotto tale aspetto si sottolinea il ricorso ordinario a procedure di affiancamento *on the job*, come pure alla formazione di tipo codificato e registrato erogata dalle associazioni datoriali (Fondimrpesa), con corsi mirati per tematiche formative e continui aggiornamenti professionali.

In azienda sono presenti contratti a tempo determinato solo nella misura del 2% del totale dei dipendenti, motivati dal management solo con la necessaria flessibilità in presenza di ciclo economico negativo. In definitiva appare evidente che la stabilità del rapporto occupazionale costituisce un elemento importante dell'organizzazione delle risorse umane e del profilo gestionale e amministrativo dell'azienda.

Azienda 8

Si tratta di un'azienda chimica leader nella filiera della produzione di aromi e principi attivi per l'industria farmaceutica e alimentare. La proprietà e il controllo sono di tipo familiare sebbene il gruppo abbia tre siti produttivi, occupi oltre 130 persone e mantenga un evidente posizionamento internazionale.

Questa realtà si connota per una grande attenzione alle attività di ricerca e sviluppo, alle tematiche della qualità, della sicurezza e delle performance ambientali. In tale contesto le informazioni del questionario danno conto di una strategia competitiva e di pratiche manageriali che guardano soprattutto agli incrementi di efficienza, avendo peraltro in programma di effettuare consistenti (almeno il 5-10% del fatturato) investimenti in innovazione per l'anno 2017. Le tipologie delle innovazioni da introdurre sono di ampio spettro: nuovi macchinari e attrezzature, dotazioni informatiche e software, certificazioni e brevetti, ecc. In linea con le aspettative, il perseguimento della frontiera tecnologica chiama in causa un continuo aggiornamento di competenze e di conoscenze dei lavoratori, che si materializza grazie ad un ampio ricorso alla formazione per gli occupati e ricorrendo a nuovi assunti con livelli di istruzione e di *skills* elevati.

La struttura del personale, in effetti, sembra il riflesso di un modello competitivo molto attento alla valorizzazione delle risorse umane e del ruolo che esse svolgono come leva innovativa. La proporzione di donne raggiunge il 45% degli occupati, circa l'85% di essi ha un'età inferiore a 35 anni mentre la proporzione di laureati raggiunge la cifra del 60%, il valore massimo tra le aziende interpellate per l'indagine Fondimpresa. Una dotazione di capitale umano così elevata appare allocata efficientemente nel processo produttivo dal momento che, secondo il management, non vi sono gap di conoscenze rispetto alle mansioni professionali svolte. Nel caso ciò accadesse, peraltro, si tende a ricorrere ad attività di formazione di tipo tecnico e di natura *firm-specific*.

Si osserva poi una parte non irrilevante di personale a tempo determinato (10%), giustificata comunque non da esigenze legate alla volatilità economica né a scelte di *churning*, poiché l'occupazione a termine è interpretata come periodo di prova per testare le abilità e le competenze in vista di un'assunzione a tempo indeterminato oppure per sostituire personale di ruolo momentaneamente assente.

Azienda 9

L'azienda in questione produce materiali in polietilene e biodegradabili compostabili, è caratterizzata da una *governance* tipicamente familiare e da una forte presenza nei mercati internazionali. Nel corso degli anni le attività produttive si sono progressivamente diversificate anche nel campo dell'*automotive* e della raccolta differenziata, facendo ricorso sistematico alle nuove tecnologie e ponendo un'attenzione strategica all'eco-sostenibilità dei prodotti, anche ricorrendo all'utilizzo di materie prime rinnovabili.

Dalla prima sezione del questionario si apprende che questa azienda tende a perseguire congiuntamente l'obiettivo dell'efficienza e quello del contenimento dei costi, aspetti considerati complementari ed entrambi essenziali. Anche questa realtà imprenditoriale inoltre appartiene ad un cluster produttivo/innovativo che non sembra aver sofferto pesantemente delle conseguenze delle crisi: negli ultimi due anni essa ha infatti finanziato in modo significativo investimenti in nuovi prodotti e servizi, nelle tecnologie dei processi produttivi e nelle attività di ricerca e sviluppo, in certificazioni e brevetti. Le decisioni di investimento hanno creato le condizioni per un coinvolgimento crescente di conoscenze e competenze professionali che il management ha soddisfatto ricorrendo al finanziamento della formazione per lavoratori già occupati nonché all'assunzione di nuovo personale qualificato.

La seconda sezione del questionario fotografa una composizione del personale distorta a favore della componente maschile della forza lavoro (80%), con un livello di studio mediamente basso (la proporzione dei laureati non supera il 10%) e una struttura anagrafica relativamente giovane con circa il 60% dei lavoratori di età inferiore a 34 anni. La presenza di giovani, assunti in tempi relativamente recenti non implica comunque la presenza di contratti a tempo determinato come opzione normale delle politiche del personale; né la bassa proporzione di dipendenti con titoli universitari si associa in un *mismatch* tra livello di istruzione della forza lavoro e tipologia delle mansioni e dei compiti professionali svolti. Per tale ragione il management non ravvisa l'esigenza di ricorrere ad interventi formativi.

Azienda 10

L'azienda in esame appartiene al settore chimico, specializzata nella produzione di detersivi per uso domestico. Pone particolare attenzione alla qualità, all'impatto ambientale dei suoi processi produttivi e alla sicurezza nei luoghi di lavoro. In queste aree si concentra dunque la maggior parte del monte ore dedicato alla formazione.

La strategia competitiva si basa essenzialmente sui vantaggi associati alle economie di scala che si realizzano su tirature di ampie dimensioni (*private label manufacturing*) e di conseguenza le pratiche manageriali puntano prevalentemente su incrementi di efficienza piuttosto che sul contenimento dei costi operativi. La crisi economica non ha modificato questo comportamento tanto è vero che sono stati fatti nel recente passato e sono previsti per il prossimo anno investimenti consistenti per l'innovazione, e specificamente per ammodernare le tecniche di produzione e le dotazioni informatiche.

Coerentemente con quanto registrato nelle altre interviste, si osserva una forte complementarità tra decisioni di innovazione e accumulazione di capitale umano professionale, sia attraverso la formazione on-the-job orientata ad adattare le competenze di coloro che sono già occupati sia attraverso nuove assunzioni di personale con skills e abilità complementari ai nuovi investimenti in capitale fisico e immateriale.

Per ciò che concerne la composizione demografica dei circa 100 dipendenti, anche in questo caso troviamo un chiaro sbilanciamento verso la componente maschile (84%), verso un profilo anagrafico maturo (solo il 19% dei lavoratori ha meno di 34 anni) e un livello di istruzione medio basso: solo il 13% degli occupati possiede un titolo di studio universitario, il 55% ha un diploma di scuola media superiore e la restante parte ha conseguito al massimo una licenza media inferiore o elementare. Nonostante ciò il management non lamenta alcun *mismatch* tra livello di istruzione della forza lavoro e competenze e mansioni professionali richieste. A riprova che in molte realtà imprenditoriali è il contenuto tecnologico del posto di lavoro a determinare le modalità attraverso cui il capitale umano si plasma nel processo produttivo e non viceversa. Non vi sono, d'altra parte, lavoratori con contratti a tempo determinato, e ciò non per una deliberata opzione a favore della stabilità occupazionale tout court quanto per la ragione che l'azienda fa ampio ricorso a fenomeni di *outsourcing*, avvalendosi dell'ausilio di cooperative per le attività relative alla logistica.

Azienda 11

Si tratta di un'azienda chimica a vocazione internazionale che produce linoleum per pavimenti e rivestimenti, principalmente per usi commerciali. Occupa oltre 100 dipendenti e fa parte di un gruppo con più di 30 unità produttive e società commerciali operanti in diversi mercati esteri. Questa realtà imprenditoriale pone un'attenzione particolare alle esigenze delle produzioni eco-sostenibili e a tal fine opera in collaborazione con centri di ricerca e università del territorio per perseguire continue innovazioni nella filiera agro-energetica del lino, come pure nel campo delle bio-tecnologie e dei nano-materiali.

Sulla base di tali premesse non stupisce che i comportamenti competitivi e le pratiche manageriali siano improntate soprattutto al perseguimento di continui incrementi di efficienza e di produttività piuttosto che orientati esclusivamente al contenimento dei costi. Coerentemente con il fatto di essere un'eccellenza imprenditoriale operante in diversi mercati, l'azienda non ha subito pesanti ripercussioni dalla congiuntura economica negativa, che infatti non ha inibito consistenti scelte di investimenti innovativi per un'ampia gamma di attività: dalle tecniche di produzione alle dotazioni informatiche, dall'introduzione di nuovi prodotti e servizi allo sviluppo di certificazioni e brevetti, compresi nuovi finanziamenti per le attività di ricerca e sviluppo.

Ancora una volta si conferma la regolarità empirica di una forte complementarità tra innovazione tecnologica e accumulazione di conoscenze e competenze delle persone nei luoghi di lavoro. Il questionario rivela inoltre che tale complementarità si esplica sia attraverso la formazione professionale di lavoratori già occupati che mediante nuove assunzioni, mentre non è chiamato in causa alcun cambiamento della struttura organizzativa e delle politiche di gestione del personale.

Va sottolineato come la composizione della forza lavoro sia meno distorta verso il genere maschile e i titoli di studio di medio-bassi, a confronto con le altre imprese del comparto della meccanica e della chimica. La quota di lavoratori maschi sul totale è infatti pari all'80% degli occupati e quella di lavoratori con un'istruzione di tipo universitario arriva al 24%. Il profilo anagrafico invece è decisamente maturo: solo il 9% degli occupati ha meno di 34 anni e ben il 34% ha superato la soglia dei 50 anni di età. Ciò contribuisce a individuare il motivo per cui le conoscenze di tipo "generalista" acquisite dai dipendenti nel corso dell'esperienza scolastica e universitaria siano considerate dal management mediamente allineate al livello delle mansioni e dei compiti professionali svolti nel posto di lavoro.

Si registra infine un ricorso quasi inesistente dell'uso dei contratti a tempo determinato (meno dell'1%) e quando ciò accade è per ragioni legate alla stagionalità programmata e/o per sostituire personale di ruolo momentaneamente assente.

Discussione dei risultati

Le analisi condotte sulle interviste a testimoni privilegiati arricchiscono notevolmente le evidenze che sono emerse dai dati Fondimpresa circa la distribuzione delle ore formative per area tematica. Le aziende contattate appartengono certamente ad un "cluster" di eccellenza imprenditoriale e quindi le informazioni che trasmettono circa il modello competitivo che seguono non possono essere facilmente generalizzate al resto del sistema produttivo regionale. Esse tuttavia permettono di individuare delle *Best Practices* per orientare l'attuazione e il finanziamento di politiche formative più efficaci rispetto alle performance aziendali e alla valorizzazione delle risorse umane.

La maggior parte delle imprese intervistate dichiara in effetti di competere prevalentemente sulla massimizzazione del valore della produzione e sulla crescita dell'efficienza produttiva, hanno un evidente profilo innovativo e tutto ciò costituisce un fattore trainante per l'emersione di fabbisogni formativi "dinamici". Il questionario non permette di identificare in modo esatto la relazione tra innovazione tecnologica e organizzativa, da una parte, e quelle stesse categorie tematiche utilizzate da Fondimpresa per diagnosticare il posizionamento competitivo. Appare legittimo ipotizzare tuttavia che il tipo di formazione erogato dai testimoni privilegiati riguardi prevalentemente proprio le tecniche di produzione e l'informatica, il miglioramento delle abilità personali e le capacità cognitive. A conferma di ciò vi sono le indicazioni del management circa il fatto che gli incentivi ad accumulare competenze e conoscenze professionali on-the-job sono alimentati dalla necessità di sfruttare al meglio le opportunità competitive che si aprono con l'introduzione di nuovi processi e/o di nuovi prodotti. Meno rilevanti

appaiono invece quei programmi formativi diretti al mantenimento delle attività ordinarie di gestione e amministrazione aziendale.

Lo stretto legame che lega le opzioni innovative e la dinamica dei fabbisogni professionali viene favorito anche dal livello medio di istruzione dei lavoratori. Si tratta peraltro di un risultato del tutto in linea con quanto già emerso nelle interviste oggetto del rapporto relativo alla annualità 2013: la gran parte dei testimoni privilegiati conferma che le conoscenze di tipo “generale” acquisite attraverso il percorso scolastico sono un presupposto importante (sebbene non imprescindibile) per moltiplicare i rendimenti produttivi di quelle competenze “specifiche” accumulate nei luoghi di lavoro.

Un altro dato che non sembra cambiare con l'esaurirsi della crisi economica, neanche in un insieme così selezionato di eccellenze imprenditoriali, riguarda la distorsione della struttura occupazionale verso la componente maschile della forza lavoro e verso coorti di età più avanti negli anni. Si potrebbe argomentare che la bassa incidenza delle donne si collega alla natura dei processi produttivi delle aziende operanti nell'industria manifatturiera (mediamente di tipo automatizzato, materiale, con turnazione, ecc.) Analogamente, la presenza minoritaria di lavoratori con meno di 35 anni si può in parte associare ad una sorta di *cleaning effect* della congiuntura economica di questi anni, che ha scaricato sui giovani con contratti a tempo determinato il peso maggiore dell'aggiustamento occupazionale. Si tratta comunque di fenomeni strutturali che alla lunga possono costituire un ulteriore elemento di freno della competitività dell'economia regionale, come peraltro di quella nazionale. Il deprezzamento del capitale umano della parte più giovane e istruita della forza lavoro è infatti un dato molto preoccupante non solo per problemi di equità ma anche perché rischia di ridurre le capacità delle aziende di cogliere le opportunità connesse alla nuova ondata di innovazioni tecnologiche (in prevalenza di tipo *age-based*). Senza considerare che una quota sempre più elevata di lavoratori anziani chiama in causa un radicale ripensamento della natura e della modalità degli interventi formativi e, più in generale, un riposizionamento complessivo delle politiche per l'invecchiamento attivo.

4.4 Conclusioni

In questo capitolo si è indagata la relazione empirica che lega i fabbisogni “espressi” e il posizionamento competitivo del tessuto produttivo regionale. L'analisi dei dati Fondimpresa circa la distribuzione delle ore di formazione per area tematica si è di conseguenza focalizzata su quegli ambiti di intervento ritenuti più idonei a sviluppare e/o consolidare competenze professionali strategiche per le performance produttive e per la valorizzazione delle risorse umane nei mercati interni del lavoro.

Tale scelta presenta inevitabilmente alcuni limiti. Tra questi occorre menzionare il fatto che la qualità dell'investimento in capitale umano “competitivo” non può essere sintetizzata in modo esclusivo dalle ore di attività formativa destinate al miglioramento delle abilità personali e delle conoscenze linguistiche, all'aggiornamento delle competenze informatiche e delle tecniche di produzione. La natura intangibile e non verificabile del capitale umano sfugge infatti a misure unidimensionali dell'intensità dell'investimento in competenze e conoscenze professionali, anche nel caso siano disponibili informazioni dettagliate circa i contenuti oggetto dell'attività formativa.

Sulla base di queste premesse va comunque sottolineato come l'allocazione delle ore formative nell'area delle tecniche di produzione e dell'informatica, delle capacità personali e delle abilità linguistiche sia stata significativamente inferiore alla formazione per la sicurezza sui luoghi di lavoro, spesso condizionata da obblighi di legge piuttosto che da obiettivi di rafforzamento competitivo.

Ciò che sembra importante sottolineare, d'altra parte, è che le ore formative allocate alle tematiche che appaiono funzionali alle scelte di innovazione tecnologica e organizzativa è diminuito significativamente tra il 2013 e il 2014 a fronte di un aumento altrettanto significativo dell'investimento nell'ambito della

sicurezza. I fabbisogni espressi per l'amministrazione e la gestione contabile delle aziende, nonché per la commercializzazione dei beni e servizi prodotti, mantengono nel tempo una rilevanza tutto sommato marginale e quindi appaiono non sufficienti a modificare la performance competitiva delle aziende umbre.

Per identificare con più precisione la natura dei fabbisogni espressi in ottica competitiva si è esaminato il ruolo dalle caratteristiche produttive delle imprese e della composizione occupazionale dei beneficiari. Le elaborazioni condotte nelle pagine precedenti indicano in effetti una chiara correlazione tra fabbisogni espressi nelle aree delle competenze tecniche, informatiche e alle abilità personali, da un lato, e la dimensione aziendale dall'altro.

In particolare, i dati del CF (ma anche quelli del CS) indicano che le realtà imprenditoriali di medio piccola dimensione (quelle che occupano un numero di lavoratori compresi tra le 10 e le 50 unità) hanno una elevata propensione a investire nelle competenze tecniche ed informatiche, nelle abilità personali e nelle conoscenze linguistiche. Tale propensione è superiore a quella che si registra nelle aziende con oltre 100 dipendenti, a testimonianza del fatto che i rendimenti dell'investimento in capitale umano professionale potrebbero manifestare una traiettoria quasi "concava" rispetto alla dimensione aziendale. Questa indicazione è supportata dalla circostanza che le micro imprese con meno di 10 occupati confermano le consuete difficoltà ad azionare la leva delle risorse umane per adottare un modello di sviluppo orientato alla efficienza e all'innovazione tecnologica.

Per quanto riguarda la specializzazione settoriale, essa costituisce una leva dei fabbisogni "competitivi" soprattutto quando si esamina l'industria manifatturiera e specificamente alcune aziende che operano nella meccanica e nella metallurgia. Va registrata al tempo stesso la persistenza di forti fenomeni di eterogeneità *within sector* che difficilmente possono essere diagnosticati senza approfondire le caratteristiche occupazionali e demografiche dei lavoratori beneficiari e lo stesso profilo degli assetti proprietari e manageriali dell'economia umbra. Sotto questo aspetto, la relazione tra fabbisogni formativi espressi e specializzazione produttiva non mostra cenni di trasformazione rispetto a quanto già rilevato nel rapporto Fondimpresa relativo all'annualità 2013.

Un discorso analogo potrebbe essere riproposto per ciò che accade con i lavoratori beneficiari. Nell'analisi della annualità 2013 si è visto come l'intensità dell'investimento formativo aveva un profilo occupazionale ben definito: si trattava in prevalenza di lavoratori con contratto a tempo indeterminato, appartenenti alla fascia centrale di età, di genere maschile e con una connotazione professionale impiegatizia amministrativa o tecnica. Tale evidenza emerge anche per l'annualità 2014, sia per il canale CF sia per il CS, nonostante le specificità proprie dei due canali.

In particolare le ore di formazione dedicate alle competenze "competitive" continuano ad essere quasi totalmente assorbite dai lavoratori con contratto a tempo indeterminato; in altre parole la stabilità occupazionale continua a funzionare come un'assicurazione "implicita" contro l'eventualità che comportamenti di azzardo morale o le asimmetrie informative nei rapporti tra impresa e occupati possano causare un equilibrio di sotto-investimento in capitale umano e in nuove tecnologie (Ricci e Waldmann 2015).

L'analisi dei spazi operativi di Fondimpresa fondata su tali informazioni è stata tuttavia qui integrata attraverso l'analisi di casi di studio, sviluppati tramite un apposito questionario semi-strutturato a supporto di interviste a un numero ristretto di imprenditori in qualità di testimoni privilegiati. Il questionario e le relative interviste cercano di approfondire l'analisi della formazione professionale (soprattutto quella espressa nelle tematiche competitive) declinandola in un contesto più generale di teoria delle organizzazione del personale e delle pratiche manageriali. I risultati che emergono dalle interviste a testimoni privilegiati hanno consentito di arricchire l'analisi con ulteriori elementi qualitativi

concernenti i nessi di complementarità tra livello di istruzione dei lavoratori, incentivi a investire in competenze complementari all'adozione di nuove tecnologie e performance produttiva.

Sebbene le aziende contattate possiedano un profilo di eccellenza imprenditoriale e quindi le informazioni che trasmettono circa il modello competitivo che seguono non possono essere facilmente generalizzate al resto del sistema produttivo regionale, le risposte al questionario e le successive interviste permettono in ogni caso di individuare delle *Best Practices* per orientare l'attuazione e il finanziamento di politiche formative più efficaci alle performance aziendali alla valorizzazione delle risorse umane in un segmento determinante per la competitività dell'intero sistema produttivo umbro, come peraltro per la competitività di quello nazionale. La maggior parte delle imprese intervistate dichiara infatti di competere prevalentemente sulla massimizzazione del valore della produzione e sulla crescita dell'efficienza produttiva, hanno un evidente profilo innovativo e tutto ciò costituisce un fattore trainante per l'emersione di fabbisogni formativi "dinamici".

Dalle interviste effettuate appare legittimo ipotizzare che il tipo di formazione erogato dalle imprese selezionate riguardi prevalentemente proprio le tecniche di produzione e l'informatica, il miglioramento delle abilità personali e le capacità cognitive. In questo senso vanno infatti le indicazioni del management circa il fatto che gli incentivi ad accumulare competenze e conoscenze professionali on-the-job sono alimentati dalla necessità di sfruttare al meglio le opportunità competitive.

A conferma di quanto emerso nelle interviste oggetto del rapporto relativo alla annualità 2013, la gran parte delle imprese selezionate afferma che le conoscenze di tipo "generale" acquisite attraverso il percorso scolastico sono un presupposto importante per moltiplicare i rendimenti produttivi di quelle competenze "specifiche" accumulate nei luoghi di lavoro. Si conferma cioè lo stretto legame tra le opzioni innovative e la dinamica dei fabbisogni professionali, un legame che viene favorito anche dal livello di istruzione dei lavoratori.

Infine, resta anche in un insieme così selezionato di esperienze imprenditoriali di eccellenza una evidente della distorsione della struttura occupazionale verso la componente maschile della forza lavoro e verso coorti di età più avanti negli anni. Si potrebbe argomentare, da un lato che la bassa incidenza delle donne si collega alla natura dei processi produttivi delle aziende operanti nell'industria manifatturiera e, dall'altro, che la presenza minoritaria di lavoratori giovani in parte dipende dagli effetti della congiuntura economica di questi anni, che ha scaricato sui giovani con contratti a tempo determinato il peso maggiore dell'aggiustamento occupazionale.

Si tratta comunque di fenomeni strutturali che alla lunga possono costituire un ulteriore elemento di freno della competitività dell'economia regionale, come peraltro di quella nazionale. Il deprezzamento del capitale umano della parte più giovane e istruita della forza lavoro è infatti un dato molto preoccupante, che chiama in causa non soltanto problemi di equità, ma anche la capacità delle aziende di cogliere le opportunità connesse alle innovazioni tecnologiche, in particolare quelle connesse con le tecnologie digitali. E specularmente, va considerato che una quota sempre più elevata di lavoratori anziani chiama in causa un radicale ripensamento della natura e della modalità degli interventi formativi e, più in generale, un riposizionamento complessivo delle politiche per l'invecchiamento attivo.

5. ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI "INESPRESSI" E DELLA LORO RILEVANZA NEI PROCESSI DI RIPOSIZIONAMENTO COMPETITIVO DELLE IMPRESE

5.1 Nota introduttiva

Il successo competitivo di un'impresa è spesso influenzato in modo determinante da un insieme di competenze implicite, capacità cognitive, norme "sociali" e relazionali che non trovano una espressione formale e codificata. L'identificazione di questi fabbisogni formativi "inespressi" è attività complessa, da affrontare con una pluralità di approcci metodologici, essendo la loro presenza trasversale alle varie articolazioni aziendali e il loro valore strategico strettamente correlato ai meccanismi impliciti che regolano il funzionamento della gestione aziendale e le aspettative competitive degli imprenditori.

L'analisi dei fabbisogni formativi inespressi e della loro rilevanza per il riposizionamento competitivo dell'economia regionale viene sviluppata seguendo la stessa prospettiva teorica e metodologica adottata per la predisposizione del Rapporto Fondimpresa Umbria 2015 (relativo alla annualità 2013), facendo quindi riferimento alle categorie interpretative della teoria della gestione delle risorse umane basata sulle competenze (*competency-based human resource management*) e ad alcune evidenze che emergono dalle scienze sperimentali applicate al campo della organizzazione aziendale.

In particolare, l'approccio per competenze alla gestione delle risorse umane pone l'attenzione sulle conoscenze e abilità di tipo relazionale trasversali ai diversi ambiti della vita aziendale piuttosto che su conoscenze di tipo tecnico-specialistico che sono tipicamente associate all'espletamento di precisi compiti e mansioni professionali. In questa prospettiva i fabbisogni formativi emergono soprattutto dai processi di gestione e trasmissione delle informazioni e dalle conoscenze organizzative; per tale ragione risultano difficilmente codificabili in singole mansioni oltre ad avere una natura multidimensionale che investe la dimensione cognitiva e altri aspetti della personalità dei lavoratori (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Per quanto concerne le scienze economiche comportamentali, l'ipotesi a cui far riferimento è che i comportamenti cooperativi tra individui che operano in organizzazioni aziendali complesse tendono ad incentivare l'accumulazione di una serie di competenze cognitive e relazionali che, a loro volta, sono complementari alle scelte di innovazione e alla crescita della produttività (Bowles e Gintis, 2013). Alcune ricerche dimostrano ad esempio come politiche del personale che riescono a premiare il senso di reciprocità e responsabilità dei lavoratori sono anche in grado di rimuovere alcune delle inefficienze legate alla natura non osservabile, intangibile e trasversale dell'investimento in capitale umano. In altre parole, le organizzazioni aziendali che fanno leva su una gestione inclusiva e orizzontale del lavoro creano un ambiente favorevole allo sviluppo di quelle competenze trasversali che, a parità di altre condizioni, influenzano positivamente la performance aziendale (Fehr, Goette e Zehnder, 2009).

Si è già accennato al fatto che la scelta di far riferimento all'approccio per competenze alla gestione delle risorse umane e alle categorie dell'economia comportamentale per identificare il profilo dei fabbisogni "inespressi" è stata proposta inizialmente per la stesura del Capitolo 5 nel Rapporto Fondimpresa Umbria 2015. Tale opzione sembra assumere un valore interpretativo ancora più ricco per l'anno corrente dal momento che le condizioni "esogene" in cui operano le imprese sono migliorate rispetto al recente passato e dunque vi potrebbero essere meno vincoli ad una organizzazione flessibile e partecipativa dei mercati interni del lavoro. Queste condizioni esogene hanno a che fare non solo con l'attenuazione del ciclo economico negativo, ma anche con l'implementazione di alcune misure di politica economica che potrebbero aver modificato il ruolo dei fabbisogni formativi inespressi nella vita aziendale.

5.2 Analisi dei fabbisogni formativi “inespressi”

L'analisi dei fabbisogni formativi inespressi si concentra sulla rilevazione delle competenze trasversali che le aziende ritengono necessarie per competere efficacemente sui mercati. La criticità di tali competenze e dei fabbisogni formativi che attraverso di esse prendono forma emerge in modo diretto e indiretto dalle caratteristiche funzionali della struttura organizzativa e dalle effettive modalità di erogazione della formazione professionale quando si manifesta l'esigenza di aggiornare le competenze e le abilità dei lavoratori.

La tecnica di acquisizione delle informazioni è la medesima adottata nel Capitolo 4 e si basa su interviste a testimoni privilegiati mediante la somministrazione di un questionario (riportato nella Appendice 3). Nel presente capitolo, l'attenzione è posta sulle informazioni riguardanti le modalità organizzative e il ruolo rivestito dalle competenze trasversali per la performance d'impresa, ovvero sulle domande delle sezioni 3 e 4 del questionario, elaborate specificamente per trarre indicazioni utili sui fabbisogni formativi inespressi. Rispetto all'indagine pilota presentata nel Rapporto Fondimpresa Umbria 2015, il questionario utilizzato in questa occasione presenta una quinta sezione esplicitamente dedicata al rapporto tra misure di politica economica e scelte aziendali.

E' opportuno inoltre sottolineare che le imprese intervistate sono le stesse già selezionate per l'approfondimento sui fabbisogni formativi espressi. Si tratta quindi di un cluster imprenditoriale di “eccellenza”, caratterizzato da performance competitive e occupazionali superiori alla media regionale, con elevata propensione ad innovare e ad investire nelle competenze professionali dei lavoratori e, di conseguenza, particolarmente adatto a far emergere la presenza di eventuali fabbisogni formativi inespressi.

Nelle pagine seguenti vengono sintetizzati i contenuti emersi dalle ultime tre sezioni del questionario per ognuna delle undici aziende che hanno partecipato all'indagine, iniziando con un sintetico richiamo a quanto rilevato nelle prime due sezioni del questionario. Nel paragrafo successivo verranno poi delineate le principali considerazioni sui fabbisogni formativi inespressi che possono essere tratte dall'insieme delle esperienze imprenditoriali che hanno partecipato a questa seconda parte delle interviste.

Azienda n. 1

Come si è visto nel capitolo precedente, questa azienda opera nel settore delle energie rinnovabili e adotta strategie competitive orientate prevalentemente alla ricerca di incrementi di produttività e di efficienza, anche per riflesso di un processo produttivo altamente automatizzato e di un costo delle materie prime difficile da ridurre ulteriormente. Le scelte innovative effettuate nell'ultimo biennio si sono accompagnate ad investimenti complementari in capitale umano, realizzati sia attraverso programmi di formazione professionale per personale già occupato sia attraverso l'assunzione di nuovi lavoratori con conoscenze e abilità funzionali al tipo di innovazioni introdotte.

Questo quadro viene ulteriormente specificato da una serie di informazioni relative alle politiche di gestione delle risorse umane e alla natura delle competenze richieste ai lavoratori. In questa prospettiva, il primo aspetto da sottolineare è che l'organizzazione del personale è caratterizzata da una combinazione di articolazioni gerarchiche e di elementi di flessibilità. Nel corso dell'intervista si sottolinea come l'organizzazione del personale è verticale nella definizione dei responsabili di funzione, ma che per quanto possibile viene attivato un flusso di informazione partecipato e tendenzialmente

orizzontale, con un processo organizzativo che si caratterizza dall'inizio alla fine da frequenti scambi di competenze inter-funzione.

Nel passato recente l'azienda non ha siglato alcun accordo integrativo del contratto collettivo nazionale come strumento di incentivazione salariale o di arricchimento delle competenze professionali, probabilmente anche per il fatto che non sono presenti rappresentanze sindacali. Indipendentemente dagli investimenti in innovazione tecnologica, le politiche del personale fanno regolarmente ricorso ad attività formative di tipo formale e informale. Le procedure di training e quelle di affiancamento sono ben definite e documentate attraverso registri; parallelamente si tiene traccia delle risorse formative per accrescere le competenze tecniche di lavoratori occupati con varie funzioni.

La parte del questionario relativa alle competenze trasversali è quella che fornisce le indicazioni più utili per ciò che riguarda i fabbisogni inespressi. Il profilo più richiesto da parte dell'azienda riguarda soprattutto le competenze di tipo realizzativo (autonomia decisionale, programmazione, orientamento al risultato, ecc.) Al tempo stesso si rileva un gap tra la natura delle competenze richieste e le abilità professionali possedute dal personale, nonostante che il livello medio di istruzione dei dipendenti sia da considerare mediamente alto. Tale gap riguarda soprattutto l'aspetto di comunicazione tra le varie funzioni aziendali tramite una crescente consapevolezza organizzativa.

Va però detto che la crisi economica sta progressivamente modificando la natura delle competenze richieste ai lavoratori. L'azienda lo rivela sottolineando che ciò avviene soprattutto nella fase di selezione del personale e nella valutazione di quello in organico in cui si cerca sempre più di valorizzare le competenze trasversali e i cosiddetti *soft skills* particolarmente adatti ad una realtà dinamica e innovativa come quella in esame.

Infine le politiche del personale, e segnatamente le scelte di formazione e di organizzazione delle competenze professionali, non sono state influenzate dai processi di cambiamento istituzionale del mercato del lavoro, tra i quali si segnala la riforma "Fornero" sull'allungamento dell'età pensionistica (DL 201/2011). Ciò non significa che la gestione aziendale in materia di risorse umane sia indipendente dagli interventi di politica economica. Al contrario, sotto questo aspetto il management sottolinea la opportunità di attivare la leva fiscale per favorire, da una parte gli investimenti in R&S e assunzioni di personale altamente qualificato con elevate abilità cognitive e, dall'altra, per ridurre il costo complessivo del lavoro. Non si fa menzione invece dell'opportunità di finanziare pubblicamente la formazione professionale dei dipendenti, magari anche attraverso l'uso dei voucher.

Azienda n. 2

Le prime due sezioni del questionario e la prima parte dell'intervista, hanno permesso di collegare questa azienda a pratiche manageriali dirette soprattutto al contenimento dei costi della manodopera, sebbene essa appartenga ad un settore tipicamente coinvolto da processi di sostanziale cambiamento tecnologico. Si è già specificato che tale circostanza può essere collegata a un processo di fusione e ristrutturazione aziendale avvenuto nel recente passato e che tuttora richiede una fase di assestamento e rimodulazione nella gestione delle risorse umane. Tale aspetto si può approfondire grazie alle informazioni contenute grazie alle informazioni raccolte nelle ultime due sezioni del questionario, quelle che si concentrano appunto sui problemi legati alla gestione del personale, alla modalità delle politiche formative e alla natura delle competenze richieste per adattarsi al cambiamento competitivo.

Per quanto riguarda il profilo organizzativo, l'azienda intervistata dichiara di collocarsi, quanto a modello di gestione del personale, prevalentemente sulla tipologia verticale/gerarchica, rispetto a forme di gestione del personale di tipo orizzontale/flessibile. In particolare, l'organigramma aziendale attribuisce ruoli e responsabilità ben definiti tra coloro che operano al suo interno, ma ciò non preclude la possibilità di "accorciare" di volta in volta la linea gerarchica con rapporti diretti tra dirigenza apicale

e base del personale, anche allo scopo di semplificare e rendere più fluidi i rapporti interpersonali. L'obiettivo di guadagnare margini di flessibilità operativa e di rimodulare in modo più efficace la gestione (e i costi) delle risorse umane alle diverse esigenze di mercato viene perseguito anche attraverso il ricorso ad accordi integrativi del contratto collettivo nazionale, che hanno per oggetto l'orario di lavoro e l'organizzazione del personale.

Quanto al tema della valorizzazione delle risorse umane, si rileva come le attività formative siano implementate soprattutto attraverso procedure codificate, realizzate cioè attraverso corsi *outdoor*, *project work*, giochi di ruolo, ecc., finanziate dalla medesima azienda, senza peraltro escludere fonti esterne di finanziamento, di tipo pubblico e categoriale.

Per quanto riguarda il tema delle competenze trasversali e dei fabbisogni formativi inespressi, il management sottolinea l'importanza delle competenze e attitudini realizzative piuttosto che delle abilità relazionali e capacità cognitive; sottolinea poi che il gap che si rileva tra la natura delle competenze richieste e le conoscenze professionali ha avuto origine nella inefficiente selezione del personale effettuata in passato.

Il problema delle competenze non adeguate alla natura delle mansioni e dei compiti lavorativi sembra appunto riflettere la specificità della storia aziendale e del personale; ovvero la storia della componente più anziana della forza lavoro che è sopravvissuta alle precedenti operazioni di fusione e acquisizione e attualmente è occupata in mansioni impiegatizie e di basso profilo professionale. E' proprio questa categoria di lavoratori a trovare maggiore difficoltà nell'adattarsi ai nuovi contenuti tecnologici dei processi produttivi. Non c'è quindi contraddizione nell'informazione riportata nella prima parte del questionario, in cui si dichiara che vi è adeguatezza tra il livello di istruzione del personale e le mansioni lavorative richieste, poiché il gap è sui profili professionali bassi in corrispondenza di età anagrafiche alte.

La crisi economica non ha modificato l'organizzazione del personale o il tipo di competenze professionali richieste ai lavoratori; né questa circostanza si è verificata in seguito alle riforme istituzionali che hanno allungato l'età minima per maturare i diritti di pensionamento. Il management sottolinea tuttavia l'importanza di una politica economica che produca uno sgravio generale sul costo del lavoro; si sostiene infatti che un simile intervento avrebbe effetti occupazionali superiori a quelli ottenibili con crediti di imposta per investimenti in R&S o per assumere personale altamente qualificato.

Azienda n. 3

Nel capitolo 4 si è visto che questa azienda specializzata nei servizi informatici per la finanza e gli intermediari bancari basa la sua strategia competitiva su aumenti di efficienza e produttività con investimenti continui in innovazione. Si trova in una situazione di ciclo economico favorevole tanto che ha in programma di realizzare per il prossimo anno investimenti in dotazioni informatiche e software, R&S, certificazioni e brevetti. I progetti innovativi richiedono un continuo adeguamento delle competenze, sia attraverso l'attività formativa diretta al personale già occupato sia mediante nuove assunzioni di persone con un capitale umano complementare ai nuovi investimenti.

Una strategia di competizione così dinamica e innovativa si associa ad una organizzazione del lavoro moderatamente "rigida", ovvero prevalentemente verticale/gerarchica, con compiti e mansioni definite e codificate. Ciò potrebbe apparire in parziale contraddizione con una cultura competitiva basata sull'accumulazione del capitale umano, che normalmente si accompagna ad una articolazione orizzontale/flessibile, con flussi di informazioni liberi tra livelli e compiti multitasking.

Nel corso dell'intervista si è comunque chiarito più nel dettaglio questo aspetto: l'impresa in questione lavora soprattutto su commessa di pochi clienti, tipicamente intermediari finanziari e bancari e di conseguenza sembra propendere per un modello organizzativo quasi "a matrice forte", in cui la gestione dei programmi o commesse è l'elemento centrale e la struttura organizzativa viene declinata in funzione dei capirea che gestiscono la specifica commessa. Ciò spiega l'attenzione ad un forte coordinamento funzionale e ad una limitata autonomia decisionale da parte dei singoli componenti che lavorano in gruppo per ciascuna commessa.

L'azienda non ha siglato alcun accordo integrativo o derogativo del contratto collettivo nazionale per cui in essa non emergono politiche incentivanti di remunerazione legate alla performance. Si segnala che le attività formative svolte dall'azienda sono di tipo formale e codificate, cioè realizzate attraverso corsi o seminari piuttosto che effettuate in modo informale attraverso affiancamento *on-the-job* con personale esperto.

Il profilo delle competenze attese del personale è sia di natura realizzativa (programmazione, orientamento al risultato, ecc.) che cognitiva (*problem solving*): in tal senso il management non rileva alcun gap significativo tra la natura delle competenze richieste e le abilità possedute dal personale.

L'azienda dichiara inizialmente che la crisi economica non ha modificato l'organizzazione del personale, le scelte formative e la natura delle competenze professionali richieste ai lavoratori. In un successivo approfondimento emerge però l'esigenza di colmare un gap tematico e temporale, in altre parole un più efficiente coordinamento e pianificazione, con i soggetti erogatori della formazione finanziata. La programmazione a 12/18 mesi per la richiesta di un corso di formazione sembra un arco temporale troppo esteso per aziende operanti in settori ad alto contenuto tecnologico dove l'obsolescenza delle conoscenze e competenze è molto veloce. Il management propone quindi due possibili opzioni: i) ridurre il tempo richiesto per la pianificazione amministrativa dei corsi di formazione ii) ampliare gli ambiti tematici e le categorie in cui inserire i fabbisogni formativi per la richiesta della formazione cofinanziata, rispetto alle attuali esigenze di dettaglio.

Per ciò che concerne la relazione tra politica economica e fabbisogni formativi, nel corso dell'intervista non emerge che misure come la riforma Fornero abbiano generato conseguenze sul turnover generazionale né la necessità di attuare piani formativi per arginare l'obsolescenza delle competenze di lavoratori anziani rimasti in azienda per effetto della modifica di legge. Contemporaneamente, il *management* sostiene l'opportunità di implementare incentivi/finanziamenti pubblici per l'investimento in formazione professionale, incluso l'utilizzo di voucher, magari complementari all'adozione di crediti di imposta per facilitare le assunzioni di personale altamente qualificato e investimenti in R&S.

Azienda n. 4

Nel capitolo precedente si è visto che questa grande azienda meccanica si caratterizza per una strategia competitiva in cui contenimento dei costi e miglioramenti di efficienza sono perseguiti simultaneamente, attraverso un processo di innovazione organizzativa basato sulla metodologia Lean SixSigma. La crisi economica non ha modificato tale comportamento visto che negli ultimi anni sono stati fatti investimenti per l'innovazione nelle tecniche e processi di produzione e nell'aggiornamento delle dotazioni informatiche. Ciò si è accompagnato normalmente ad investimenti in formazione professionale di tipo *firm specific* in modo da aggiornare e adattare le competenze dei lavoratori alle nuove tecnologie. Essi hanno anche comportato un cambiamento della struttura organizzativa e delle politiche di gestione del personale.

La seconda parte del questionario e dell'intervista aiutano a far emergere ulteriori elementi in merito al ruolo fondamentale giocato dall'organizzazione del personale per questa azienda. Essa dichiara infatti di aver introdotto il Project Management all'interno del quale declinare: i) una programmazione a lungo

termine delle attività aziendali, ii) la gestione multi-progetto e dei singoli progetti di business iii) la gestione strategica delle competenze, dei compiti, delle mansioni lavorative e delle risorse umane in modo coerente con l'organizzazione di impresa.

Le politiche del personale sono attuate anche attraverso accordi integrativi del contratto collettivo nazionale e, in particolare, attraverso incentivi salariali legati alle performance, sebbene essi siano recentemente stati distribuiti successivamente alla realizzazione di extra-profitti (circa 1200 euro per dipendente). Una parte importante della organizzazione del personale si incardina su attività di training di tipo formale e codificato. Nel corso dell'intervista si sottolinea poi che l'addestramento *on-the job* (acquisizione di abilità - "saper fare" - idonee ad una funzione ben definita) viene monitorato attraverso una matrice delle competenze per ciascuna posizione organizzativa.

L'azienda sperimenta inoltre una serie di metodologie didattiche informali:

- *L'outdoor training*: metodologia per sviluppare nei gruppi in apprendimento l'attitudine necessaria a lavorare in modo strategico coinvolgendo gli allievi in un ambiente e in situazioni diverse da quelle quotidiane, costringendoli a pensare e ad agire al di fuori dei normali schemi mentali e comportamentali;
- *Project work*: progetti professionali realizzati dai corsisti al termine di un'esperienza di lavoro finalizzata a consolidare competenze integrate di management e favorire l'imprenditorialità;
- *Problem solving*: metodologia che consente di analizzare, affrontare e cercare di risolvere positivamente situazioni problematiche. L'obiettivo è quello di trovare la soluzione, rendendo nel contempo disponibile una descrizione dettagliata del problema e del metodo per risolverlo.
- *Role playing*: gioco di ruolo in cui gli allievi devono immedesimarsi in ruoli diversi e ipotizzare soluzioni, con l'obiettivo di potenziare la creatività individuale.

Per ciò che riguarda l'analisi delle competenze attese, il management dichiara che nessuna delle opzioni indicate dal questionario costituisce una risposta attendibile. Piuttosto viene adottato il modello ideato in ambito accademico, che permette all'azienda di suddividere/classificare le competenze dei lavoratori in tre gruppi: conoscenze, capacità e qualità. Per le diverse posizioni organizzative o per gruppi di posizioni omogenee si individuano le conoscenze, le capacità e le qualità necessarie per l'espletamento del ruolo ricoperto da ciascun lavoratore all'interno dell'organizzazione.

Anche il tema del gap tra la natura delle competenze richieste e le abilità professionali possedute dai dipendenti viene argomentato in modo articolato. Benché la gestione aziendale non riveli gap formativi strutturali, si stanno implementando numerose attività che supportano il cambiamento organizzativo e culturale. L'impresa sta lavorando nell'ottica di acquisire competenze che sono strategiche per affrontare le richieste dei clienti in termini di prodotto e di organizzazione aziendale.

In linea con quanto emerso nel corso dell'intervista, la dinamica di questa realtà imprenditoriale appare consolidata in una prospettiva di medio-lungo periodo, per cui la crisi economica non ha modificato in modo significativo neanche quella parte della vita di impresa che riguarda le politiche del personale e la natura delle competenze richieste ai lavoratori.

E' inoltre interessante notare che l'azienda intervistata si sofferma sul problema dell'allungamento dell'età pensionabile, anche se nel breve periodo gli effetti della Riforma Fornero non si sono manifestati dal momento che l'età media dei lavoratori è relativamente bassa (41 anni). Il management è infatti consapevole della problema di riposizionare la qualità dell'investimento formativo nella direzione delle coorti più anziane della forza lavoro, le cui competenze rischiano in futuro di subire fenomeni di obsolescenza sempre più intensi a causa della diffusione delle nuove tecnologie.

Infine si registra un ampio dettaglio di informazioni sulle aspettative di politica economica per l'occupazione e le competenze. Il management guarda infatti con particolare interesse alle misure che

riducono il carico fiscale sul costo del lavoro (ad esempio il taglio dell'Irap) e/o agli incentivi per la stabilità dell'occupazione. Le prerogative del Jobs Act sono state comunque utilizzate in modo residuale e solo per la parte che riguarda la trasformazione dei contratti a termine in posizioni a tempo indeterminato. Questo perché la dinamica del personale è sostanzialmente esogena rispetto al disegno e alla intensità degli incentivi fiscali, che sembrano incidere solo sul timing, ma non sulla natura, delle scelte gestionali e organizzative che riguardano il personale. Per le stesse ragioni non si ravvisa la necessità di usufruire di crediti di imposta per gli investimenti in R&S o per assunzioni di persone altamente qualificate: la scala di produzione è tale che le innovazioni tecnologiche ed organizzative emergono "endogenamente" e non per una convenienza fiscale "esogena".

Azienda n. 5

La prima parte dell'intervista ha rivelato come questa azienda meccanica rientri tra quelle che competono perseguendo una continua crescita di efficienza e produttività. La crisi economica d'altra parte ha obbligato a porre sempre maggiore attenzione al problema del contenimento dei costi aziendali, sebbene tale circostanza non abbia impedito di effettuare significativi investimenti in nuove tecnologie e nel capitale umano dei lavoratori, attraverso attività formative di tipo formale e informale. Gli spazi di intervento per accrescere le competenze e le abilità dei lavoratori di conseguenza non si sono ridotti ma ampliati, vista la relazione di complementarità tra innovazione e valorizzazione del capitale umano.

La seconda parte del questionario aiuta a far emergere ulteriori elementi di interesse per ciò che riguarda la percezione delle competenze strategiche. In primo luogo l'azienda dichiara di adottare una organizzazione delle risorse umane prevalentemente verticale/gerarchica, con l'assegnazione di compiti e mansioni rigidamente definite e codificate tra i vari livelli della struttura produttiva e gestionale. Non sembra emergere dunque una organizzazione del personale modulata in senso orizzontale, sia per ciò che concerne la natura dei compiti lavorativi che per quello che riguarda la trasmissione dei flussi informativi.

Le politiche del personale fanno ricorso ad accordi di secondo livello del contratto collettivo nazionale, nello specifico a incentivi salariali legati alla performance produttiva; tali accordi non riguardano invece l'orario di lavoro, né le opzioni formative per le varie componenti della forza lavoro occupata. L'investimento formativo appare essere deciso unilateralmente dal management – ovvero non contrattato attraverso le relazioni industriali, anche se l'azienda è di grandi dimensioni e presumibilmente sindacalizzata – mediante attività formali e informali. L'affiancamento *on the job* (e apprendimento attraverso l'esperienza) svolge comunque un ruolo determinante sia nel caso di formazione rivolta ai neo-assunti sia nel caso di assegnazione dei lavoratori già occupati a nuove mansioni professionali.

Per ciò che concerne le competenze trasversali, il management si aspetta che i dipendenti dispongano soprattutto di abilità realizzative, ovvero di attitudini verso la programmazione e l'orientamento al risultato, l'iniziativa e la flessibilità operativa. Non si manifesta inoltre alcun gap tra natura delle competenze attese dall'azienda e competenze effettivamente possedute dai lavoratori. Sotto questo aspetto è importante segnalare come la crisi economica abbia stimolato da parte dei dipendenti l'acquisizione di nuove competenze e professionalità rispetto a quelle tradizionali e/o connaturate alla mansione assegnata. Ciò è avvenuto al fine di garantire una maggiore flessibilità organizzativa e una flessibilità del capitale umano in tutte le attività aziendali (*job rotation efficace*).

Infine, anche questa azienda evidenzia come l'allungamento dell'età pensionabile abbia determinato come conseguenza l'attuazione di una politica di riconversione del personale non più idoneo a svolgere determinate mansioni, causa anzianità, nonché di azioni di rinnovamento delle motivazioni alla continuazione efficace dell'attività lavorativa.

Azienda n. 6

Dalle informazioni raccolte nella prima parte dell'intervista si è visto che negli ultimi anni questa azienda meccanica non è stata condizionata in modo rilevante dalla recente crisi economica, né per ciò che riguarda le strategie competitive e manageriali basate sugli incrementi di efficienza e investimenti innovativi, né per ciò che attiene alla formazione dei lavoratori già occupati, che hanno adattato e aggiornato le proprie competenze e conoscenze anche in previsione delle scelte di innovazione tecnologica e produttiva previste per il 2017.

La relazione tra fabbisogni formativi e innovazione tecnologica viene declinata all'interno di una organizzazione del personale prevalentemente verticale/gerarchica, con compiti e mansioni ben definite e codificate. In questo contesto non sorprende l'assenza di contrattazione integrativa del contratto collettivo nazionale, sia riguardo a incentivazioni salariali legate alla performance, sia con riferimento alla flessibilità degli orari o al contenuto dell'investimento in capitale umano.

Le attività formative svolte in azienda sono comunque prevalentemente di tipo formale e vanno a favorire l'accumulazione e il mantenimento di abilità di tipo realizzative e relazionali. Nella parte del questionario riguardante l'analisi delle competenze trasversali viene, infatti, enfatizzato l'apprezzamento di attitudini orientate al risultato e alla flessibilità operativa, nonché le capacità di comunicazione e di lavoro in gruppo, la consapevolezza organizzativa e altri aspetti relazionali.

Dalle informazioni desumibili dal questionario non si registra alcun gap tra la natura delle competenze richieste e le abilità possedute dai lavoratori, né si rileva che la crisi economica abbia alterato le politiche di gestione del personale in merito alle scelte organizzative e formative.

L'ultima sezione del questionario indica chiaramente che l'impresa non ha subito alcuna conseguenza dall'approvazione del DL 201/2011 sull'allungamento dell'età pensionabile e ciò nonostante la circostanza che oltre il 30% dei dipendenti hanno oltre 50 anni di età. Al tempo stesso, il management giudica opportuna l'implementazione di politiche pubbliche capaci di sostenere la competitività e la valorizzazione delle competenze dei lavoratori. Tra le molteplici misure utili allo scopo, si segnalano i crediti fiscali per investimenti in R&S, la riduzione del costo del lavoro, il sostegno pubblico ai programmi di formazione professionale.

Azienda n 7

Per questa azienda, specializzata nel settore degli strumenti meccanici per le telecomunicazioni e l'aerospazio, nella micromeccanica di precisione, oltre ad essere presente nella biomedicina e nel campo energetico, si è visto come le strategie competitive sono definite da un mix costituito dal perseguimento della riduzione dei costi e da una costante ricerca della produttività/efficienza attraverso innovazioni di prodotto e di processo. Negli ultimi due anni si sono realizzati consistenti investimenti in innovazione e in programma ve ne sono altri da fare per 2017. Le scelte innovative in capitale fisico e immateriale si sono accompagnate ad un attività di formazione professionale rivolta ai lavoratori già occupati. L'azienda è in fase di ristrutturazione organizzativa e non ha effettuato nuove assunzioni.

Per quanto riguarda l'organizzazione del personale, come per altre imprese metalmeccaniche ad alto contenuto tecnologico e con una *corporate governance* familiare, si osserva un modello organizzativo di tipo verticale/gerarchico con compiti e mansioni lavorative ben definite e codificate. Ciò appare comunque essere più una conseguenza della articolazione aziendale, e della natura stessa del processo produttivo, che una deliberata opzione di cultura organizzativa. Negli ultimi anni l'azienda non ha fatto ricorso ad accordi integrativi del contratto collettivo nazionale del lavoro, preferendo procedere unilateralmente su quegli aspetti come gli orari di lavoro, l'organizzazione delle risorse umane e scelte

formative che sono stati direttamente chiamati in causa dal processo di ristrutturazione sopra menzionato.

Le attività formative promosse dall'azienda, come già emerso nella precedente sezione del questionario, sono prevalentemente di tipo formale, hanno riguardato anche le tematiche connesse all'area commerciale, ma sono soprattutto concentrate nell'acquisizione di quegli *skills* già enfatizzati dal programma Industria 4.0. Non stupisce quindi che quanto al profilo delle competenze attese venga sottolineata l'esigenza di valorizzare quelle di natura realizzativa (orientamento al risultato, ecc.) e quelle di tipo relazionale, quindi la capacità di comunicare e di lavorare in gruppo, la gestione e la consapevolezza organizzativa.

Al tempo stesso, si registra un gap tra la natura delle competenze richieste e le abilità possedute dal personale, come già si poteva intuire dal fatto che il management dichiara che il livello medio di istruzione dei lavoratori è inadeguato alla tipologia di mansioni svolte. Una parte importante di tale gap è certamente connaturata alla continua innovazione tecnologica del mercato e del settore di attività in cui l'impresa si trova ad operare, che impone un cambiamento e adattamento continuo e sempre più veloce delle competenze e conoscenze professionali.

Va sottolineato infine che anche in questa realtà imprenditoriale i mutamenti istituzionali che hanno causato l'allungamento dell'età pensionabile costituiscono un ostacolo all'aggiornamento di competenze attraverso l'ingresso di nuova manodopera e, per tale ragione, viene posta più enfasi sulla necessità di addestrare costantemente i lavoratori già occupati.

Azienda n. 8

Questa azienda del settore chimico in forte espansione produttiva e occupazionale si caratterizza per una strategia competitiva e manageriale orientata alla ricerca del valore e dell'efficienza produttiva, come testimonia sia l'intenzione di effettuare consistenti investimenti in innovazione nel prossimo anno, sia il livello medio di istruzione dei lavoratori, molto più elevato della media regionale e nazionale. Come abbiamo spesso registrato nel corso dell'indagine, anche in questo caso si sottolinea una forte complementarità tra innovazione tecnologica e scelte formative per l'aggiornamento delle conoscenze e competenze di lavoratori già occupati, ovvero il ricorso a nuovi assunti con alto capitale umano.

Le informazioni raccolte nella seconda parte del questionario e dell'intervista permettono di chiarire in primo luogo che l'organizzazione aziendale è prevalentemente di tipo orizzontale/flessibile, con compiti e mansioni di natura multitasking, flusso di informazioni piuttosto "libero" tra le varie aree aziendali. Ciò lascerebbe immaginare che vi sia uno spazio anche per l'adozione di accordi integrativi del contratto collettivo nazionale. Su questo punto tuttavia l'azienda dichiara di non aver proceduto nel recente passato, né sotto forma di incentivi salariali legati alla performance, né al fine di regolare aspetti connessi all'orario di lavoro e alla organizzazione del personale.

Il management conferma che le attività formative non si esauriscono nella realizzazione di corsi, programmi e seminari di tipo formale e/o certificato, ma vi è una parte significativa di esse che si concretizza in modalità non codificate, come l'affiancamento a personale interno più esperto.

Dalla sezione del questionario che riguarda l'analisi delle competenze trasversali non emergono specifiche indicazioni sul profilo delle competenze attese del personale. Le possiamo comunque dedurre indirettamente, considerando l'elevato livello di istruzione della forza lavoro, il ricorso sistematico agli investimenti in nuove tecnologie e un organigramma del personale tendenzialmente orizzontale/flessibile tra le varie aree aziendali. In un tale contesto infatti le aziende fanno generalmente ricorso ad un mix di competenze, che vanno dalle attitudini realizzative, alle capacità relazionali, fino ai profili cognitivi e ai *soft skills*.

Non emerge alcun gap tra la natura delle competenze richieste e le abilità possedute effettivamente dai dipendenti, ma una situazione di *skills matching* apparentemente realizzato nelle pratiche di gestione del personale che non è stato indebolito dalla crisi economica, né dalle variazioni dell'assetto istituzionale del mercato del lavoro, conseguente all'approvazione della Legge Fornero sull'allungamento dell'età pensionistica.

Azienda n 9

Nella prima parte dell'intervista l'azienda ha dichiarato di perseguire congiuntamente l'obiettivo dell'efficienza e quello del contenimento dei costi, aspetti considerati complementari ed essenziali. Anche questa realtà imprenditoriale appartiene ad un cluster produttivo/innovativo che non ha sofferto della crisi economica, dato che il ciclo sfavorevole non ha impedito di effettuare investimenti in nuove tecnologie e capitale umano professionale.

Nella seconda parte del questionario, viene chiarito come l'organizzazione del personale sia declinata prevalentemente in senso orizzontale/flessibile, con compiti e mansioni multitasking e un flusso di informazioni relativamente libero tra le varie aree gestionali. Nonostante la presenza di una cosiddetta *flat hierarchy* non si segnala l'adozione di meccanismi incentivanti sui salari o altre forme di integrazione nel contenuto del contratto collettivo nazionale.

Un altro tratto comune con le esperienze imprenditoriali incontrate finora è il ricorso congiunto ad attività formative di tipo formale e informale. Viene adottata sia la pratica dell'affiancamento per facilitare l'ingresso professionale di nuove risorse umane sia il ricorso a tecnici esterni per attività formative più codificate e organizzate.

Le competenze trasversali che si richiedono al personale non sono solo di tipo realizzativo e orientate al risultato. Appaiono importanti anche le competenze trasversali di natura cognitiva, tipicamente funzionali ad una organizzazione del personale tendenzialmente orizzontale e flessibile. Anche per questa azienda non si rileva alcun gap tra la natura delle competenze richieste e le abilità possedute dal personale. Analogamente, né la crisi economica, né le modifiche di legge sui diritti pensionistici sembrano aver alterato le scelte formative aziendali.

Azienda 10

L'azienda in esame, specializzata nella produzione di detersivi per uso domestico, come molte realtà del comparto chimico, pone particolare attenzione alla qualità, all'impatto ambientale dei suoi processi produttivi e alla sicurezza nei luoghi di lavoro. La strategia competitiva si basa essenzialmente su economie di scala che si realizzano su tirature di ampie dimensioni e, di conseguenza, le pratiche manageriali puntano soprattutto su incrementi di efficienza piuttosto che sul contenimento dei costi. La crisi economica non ha modificato questo comportamento come si evince dalla dinamica degli investimenti in innovazione, previsti anche per il 2017, per ammodernare le tecniche di produzione e le dotazioni informatiche. Tra decisioni di innovazione e accumulazione di capitale umano professionale si verifica una forte complementarità, sia attraverso la formazione on-the-job di coloro che sono già occupati sia attraverso nuove assunzioni di personale.

L'organizzazione del personale è prevalentemente verticale con compiti e mansioni allocate in modo tendenzialmente gerarchico, ovvero definite e codificate abbastanza rigidamente. Si è già riscontrato in

altri casi come un siffatto modello organizzativo può accompagnarsi ad accordi integrativi del contratto collettivo nazionale che hanno per oggetto incentivi salariali legati alla performance produttiva. Tali accordi sono negoziati con le rappresentanze sindacali, sono di natura collettiva (non ci sono cioè incentivi di gruppo e/o bonus individuali) e vengono erogati sotto forma di un premio di partecipazione uniforme tra i lavoratori. Vi possono essere differenziazioni dell'ammontare dei premi solo per il fatto che i dipendenti hanno una diversa presenza oraria; al di fuori di tale circostanza gli accordi integrativi non introducono alcun elemento di discrezionalità nel trattamento dei lavoratori, anche per non minare la solidità delle norme sociali implicite dello stabilimento e/o il senso di cooperazione nelle relazioni industriali.

Le attività formative sono realizzate sia attraverso procedure formali e codificate sia mediante l'affiancamento a lavoratori più esperti e meccanismi di apprendimento di tipo *learning by doing*. E' interessante osservare che in questa realtà imprenditoriale una struttura organizzativa di tipo gerarchico/verticale si associa ad un profilo di competenze attese che ha una natura prevalentemente cognitiva (*problem solving*) piuttosto che realizzativa. Ciò si potrebbe spiegare con il fatto che l'azienda produce un'ampia gamma di prodotti e si articola in numerosi processi produttivi, per cui ai lavoratori viene richiesta una forte flessibilità cognitiva e capacità di gestire flussi di informazioni orizzontali. A tale proposito, il management registra comunque un gap tra competenze attese e abilità effettivamente possedute dai lavoratori, in parte conseguenza della distanza che sussiste tra le conoscenze "generaliste" apprese nel corso del percorso scolastico e universitario e le mansioni professionali in cui le persone vengono occupate.

La crisi economica di questi anni non sembra aver modificato le caratteristiche dell'organizzazione del personale, delle opzioni formative e delle competenze professionali richieste ai lavoratori, né in tal senso hanno operato le recenti riforme dell'assetto istituzionale del mercato del lavoro. Al tempo stesso è opportuno rilevare che il progressivo avanzamento dell'età media dei lavoratori in prospettiva potrebbe generare un ri-orientamento delle attività formative, per ora assorbite quasi esclusivamente dalle esigenze di sicurezza sui luoghi di lavoro e dai sistemi di gestione (qualità, impatto ambientale, ecc.).

Infine, sono viste con favore alcune misure di politica economica che possono aiutare il posizionamento competitivo e la performance aziendale: tra queste si segnalano la riduzione del carico fiscale sul costo del lavoro e gli incentivi pubblici per l'investimento in formazione professionale.

Azienda 11

L'azienda produce linoleum per pavimenti e rivestimenti, è di medio-grandi dimensioni e fa parte di un gruppo a vocazione internazionale, opera anche in collaborazione con centri di ricerca e università del territorio per perseguire continue innovazioni nella filiera agro-energetica del lino, come pure nel campo delle bio-tecnologie e dei nano-materiali. Di conseguenza, i comportamenti competitivi perseguono soprattutto continui incrementi di efficienza e di produttività piuttosto che essere orientati esclusivamente al contenimento dei costi. La congiuntura economica negativa non ha inibito consistenti investimenti innovativi per un'ampia gamma di attività, dalle tecniche di produzione alle dotazioni informatiche, dall'introduzione di nuovi prodotti e servizi allo sviluppo di certificazioni e brevetti, compresi nuovi finanziamenti per le attività di ricerca e sviluppo.

Si conferma ancora una volta la regolarità empirica di una forte complementarità tra innovazione tecnologica e accumulazione di conoscenze e competenze delle persone; tale complementarità si esplica sia attraverso la formazione professionale di lavoratori già occupati che mediante nuove

assunzioni, mentre non è chiamato in causa alcun cambiamento della struttura organizzativa e delle politiche di gestione del personale.

In questo contesto l'organizzazione del personale si caratterizza in prevalenza (80%) per l'adozione di modalità di tipo verticale/gerarchica con compiti rigidamente definiti e codificati tra funzioni professionali e aree aziendali, mentre per la parte rimanente (20%) riflette un modello di tipo orizzontale/flessibile con mansioni di natura multitasking e un flusso non vincolato delle informazioni.

La politica del personale ricorre ad accordi integrativi del contratto collettivo nazionale su materie che hanno per oggetto sia i premi salariali legati alla performance che aspetti gestionali quali orari di lavoro e organizzazione delle risorse umane. Anche le modalità con cui si investe in formazione professionali non sono univoche, presentando elementi di formalità e meccanismi informali, a seconda di chi sono i soggetti beneficiari. Nel caso degli occupati nei processi produttivi la formazione per le procedure operative standard e le conoscenze tecniche viene realizzata direttamente sul campo; per i neoassunti sono previsti piani di affiancamento e la presenza di coach.

Per ciò che concerne l'analisi delle competenze trasversali, il management dichiara di attendersi un profilo di competenze estremamente complesso, in cui le capacità realizzative si integrano con quelle relazionali (propensione a collaborare in gruppo, consapevolezza organizzativa) e con le abilità cognitive e le attitudini al *problem solving*. Non si fa menzione invece di un gap tra la natura delle competenze richieste e le conoscenze professionali possedute dai dipendenti.

La cultura organizzativa, le scelte formative e la tipologia delle competenze non sono state modificate dalla severità della crisi economica né dalle variazioni istituzionali del mercato del lavoro e dalla riforma pensionistica. Infine, il management sottolinea la desiderabilità di una politica economica che sia in grado di sostenere la competitività delle imprese sul territorio. Tra le misure auspiccate si segnalano i crediti di imposta sugli investimenti in R&S, la riduzione del carico fiscale sul costo del lavoro (taglio dell'Irap, ecc.) e incentivi pubblici per la formazione professionale.

5.3 Rilevanza dei fabbisogni “inespressi” e conclusioni

Nel suo complesso, l'indagine rivolta ad un gruppo ristretto di testimoni privilegiati ha consentito di identificare, almeno in prima approssimazione, il ruolo dei fabbisogni inespressi per il posizionamento competitivo dell'economia regionale. Le considerazioni riguardanti la dimensione “implicita” della formazione professionale che ne scaturiscono devono tuttavia necessariamente confrontarsi con la tipologia predefinita di aziende intervistate, intenzionalmente selezionate come “eccellenze imprenditoriali”, e con un ordito interpretativo definito dall'approccio per competenze alla gestione delle risorse umane.

Sulla base di queste premesse si è potuta fotografare una realtà produttiva, cognitiva e comportamentale piuttosto eterogenea, in parte riflesso di una trasformazione strutturale che coinvolge da tempo il sistema imprenditoriale locale (Bracalente 2010). In particolare, nella maggior parte delle aziende esaminate, e segnatamente quelle operanti nel settore della meccanica, le strategie competitive orientate alle innovazioni tecnologiche e alla formazione di tipo tecnico tendono ad accompagnarsi ad una modello di organizzazione del personale relativamente “rigida”, ovvero di tipo verticale/gerarchica con compiti e mansioni ben definite tra le varie aree e funzioni. All'interno di questo modello organizzativo, le politiche delle risorse umane fanno spesso ricorso ad attività di formazione *firm specific* e, in alcuni casi, a meccanismi di incentivazione salariale modulati attraverso accordi integrativi del contratto collettivo nazionale. Meno frequenti sono invece gli accordi che hanno per oggetto aspetti legati all'organizzazione del lavoro e alla qualità della formazione professionale, materie difficilmente negoziabili da parte del management.

In questo contesto le competenze trasversali, di tipo relazionale e cognitivo, sembrano collocarsi in secondo piano rispetto alle abilità di tipo realizzativo, orientate al risultato e alla flessibilità operativa. Emerge comunque la consapevolezza che il combinato disposto della diffusione delle nuove tecnologie, della crisi economica e delle pressioni competitive dei mercati internazionali chiamano sempre più spesso in causa l'importanza dei cosiddetti *soft skills* come leva strategica anche per le aziende con modelli organizzativi e produttivi relativamente rigidi e automatizzati.

Vi è poi un gruppo di aziende che dichiarano di adottare modelli di organizzazione del personale di tipo orizzontale/flessibile, con l'attribuzione di compiti e mansioni multitasking e un flusso di informazioni relativamente libero tra le diverse aree gestionali. Si tratta evidentemente di fattori che favoriscono una "via alta" alla gestione delle risorse umane, soprattutto in quelle realtà imprenditoriali che operano in settori particolarmente esposti alle nuove tecnologie e alle innovazioni organizzative dei mercati interni del lavoro (chimica verde, energie rinnovabili, manifattura leggera, servizi alle imprese, ecc.)

La digitalizzazione dell'economia, che caratterizza la cosiddetta "seconda età delle macchine", si accompagna infatti ad un decentramento dei processi decisionali e ad un appiattimento dei livelli gerarchici nella gestione aziendale e ciò richiede una crescente motivazione e coinvolgimento da parte dei lavoratori (McAfee, 20013). In questa prospettiva, le politiche di incentivazione possono essere anche di tipo informale e/o erogate a livello individuale, piuttosto che riconosciute collettivamente attraverso un accordo integrativo con le rappresentanze sindacali. L'obiettivo è quello di favorire comportamenti cooperativi e norme sociali implicite tra i soggetti in possesso di competenze professionali ritenute strategiche.

All'interno di questi modelli organizzativi la propensione a investire nelle competenze e conoscenze dei lavoratori avviene attraverso procedure informali, come l'affiancamento e le pratiche di apprendimento attraverso l'esperienza, non solo ricorrendo ad attività di formazione strutturate con eventuale coinvolgimento di tecnici esterni. In altre parole, la via alta alla gestione delle risorse umane si sostanzia di una componente formativa che difficilmente riesce a essere formalizzata e codificata attraverso espliciti fabbisogni formativi; piuttosto essa riguarda un insieme di competenze trasversali di natura cognitiva e relazionale che non possono essere cristallizzate in programmi di aggiornamento.

E' interessante sottolineare inoltre che in quasi tutte le aziende intervistate non emerge alcun gap tra la natura delle competenze richieste, che esse siano cognitive, relazionali o realizzative, e le abilità possedute effettivamente dai dipendenti. Una situazione di apparente *skills matching* che non sembra essere stata condizionata dagli effetti della crisi economica, né dalle variazioni dell'assetto istituzionale del mercato del lavoro conseguente all'approvazione della cosiddetta Legge Fornero sull'allungamento dell'età pensionistica. Nel breve periodo questa riforma avrebbe potuto generare una sorta di *skill shortage* conseguente al blocco del ricambio generazionale dei lavoratori nelle aziende; ciò non è accaduto, se guardiamo il fenomeno dal punto di vista strettamente quantitativo, dal momento che il posticipo dell'età minima per maturare il diritto alla pensione ha generato nel paese soltanto 35 mila mancate assunzioni tra il 2013 e il 2014 (Boeri e Garibaldi, 2016). Nel lungo periodo, tuttavia, l'aumento dell'età media dei lavoratori impone un importante ripensamento delle politiche del personale e della formazione, siano esse dirette a soddisfare i fabbisogni espressi o quelli impliciti. La rilevanza di questo problema è sottolineata da diverse imprese.

La gestione in materia di risorse umane d'altra parte non è indipendente dagli interventi di politica economica. Al contrario, sotto questo profilo la maggior parte delle imprese intervistate sottolinea la opportunità di attivare la leva fiscale per favorire gli investimenti in R&S e le assunzioni di personale altamente qualificato con elevate abilità cognitive e, soprattutto, per ridurre il costo totale del lavoro. Meno rilevante appare invece l'opzione di supportare pubblicamente la formazione professionale, magari anche attraverso l'uso dei voucher.

6. SINTESI E CONCLUSIONI

6.1 Analisi del grado di copertura operativa di Fondimpresa e della rilevanza dei comparti produttivi raggiunti

6.1.1 Descrizione qualitativa e quantitativa delle tipologie di imprese raggiunte

Data la ridotta dimensione economica della regione, il numero di imprese umbre raggiunte dagli interventi formativi di Fondimpresa resta relativamente limitato, ma è in forte aumento rispetto al 2013. Le imprese raggiunte nel 2014 sono 552 (su 2546 aderenti) mentre nel 2013 erano 300, con un incremento dell'84%. In larga maggioranza si tratta di imprese operanti nell'industria (340, comprese le 53 delle costruzioni) ma con presenze significative anche nei servizi (oltre 200). Il complesso dell'industria nel 2014 incide per il 61.6%, in riduzione rispetto al 2013, quando raggiungeva il 67.7%, a vantaggio dei servizi e in parte anche dell'agricoltura.

Nell'ambito dell'industria manifatturiera predomina la metalmeccanica (43.7% delle 270 unità produttive manifatturiere; 21.4% del totale), mentre nei servizi predominano i trasporti e comunicazioni (13.2% delle 552 imprese complessive; percentuale quasi doppia rispetto al 2013), il commercio (10.2%) e i servizi alle imprese (7.4%). Nel 2015, per le note ragioni di incompletezza dei dati, il totale delle imprese raggiunte si ferma a 444, con variazioni poco rilevanti nella composizione settoriale, salvo che per trasporti e comunicazioni, la cui incidenza torna sotto il 10%.

L'articolazione tra le due provincie, se raffrontata al relativo peso economico, tende a privilegiare quella di Terni, la cui incidenza sul totale è cresciuta a circa un terzo (33.5% nel 2014 e il 32.9% nel 2015), mentre era il 30% nel 2013, soprattutto per effetto di una presenza molto rilevante di imprese raggiunte nei settori delle costruzioni (52.8% delle unità produttive del settore) e, inoltre, dei trasporti e comunicazioni e dei servizi alle imprese (46.6% e 43.9% rispettivamente).

Nella provincia di Terni è anche maggiore la percentuale (sul totale 2015) di imprese raggiunte sia nel 2014 che nel 2015: il 67.8%, contro il 58.4% della provincia di Perugia e il 61.5% della media regionale. Quest'ultima percentuale e ancor più quella relativa alla provincia di Terni dimostrano quanto sia rilevante la quota di imprese umbre raggiunte anno dopo anno dalle attività formative di Fondimpresa, a conferma della non episodicità delle attività di formazione delle imprese aderenti. Il fenomeno riguarda in misura particolarmente intensa le unità produttive dei settori elettricità, gas, acqua (100%) e trasporti e comunicazioni (81.4%), ma supera il 70% anche nei settori manifatturieri carta stampa editoria, tessile abbigliamento, lavorazione minerali non metalliferi e nell'industria estrattiva.

La classificazione per dimensione mostra la massima concentrazione di unità produttive raggiunte nella classe 10-49 addetti: 263 delle 552 imprese raggiunte, pari al 47.6% (49.8% nel 2015), con un incremento notevole rispetto al 2013, quando le imprese di questa classe dimensionale erano 98, pari al 32.7% del totale. Il peso relativo delle altre classi è circa il 12-13% ciascuna per le due maggiori (50-99 e 100 e oltre) e circa il 27% per quella fino a 9 addetti.

La concentrazione di imprese nella classe 10-49 addetti è particolarmente rilevante negli altri settori dell'industria in senso stretto, ma supera il 50% anche nelle costruzioni e nei trasporti, oltre che nei settori manifatturieri delle industrie alimentari e della carta stampa editoria. Le imprese medio grandi sono invece maggiormente rappresentate nell'industria manifatturiera (18.3% contro 11.9% del complesso delle attività), ma anche nel settore istruzione sanità altri servizi (15%). Dal lato opposto, le micro imprese prevalgono nettamente nei settori terziari commercio (55.4%), alberghi e ristoranti (50%), servizi alle imprese (48.8%).

Una prima conclusione che si trae da questi dati è che i progressi conseguiti in termini di imprese raggiunte hanno riguardato soprattutto i segmenti in cui l'insediamento era più modesto, con un evidente effetto di riequilibrio: da un lato i servizi, che attualmente coprono il 40% delle imprese aderenti e oltre un terzo di quelle raggiunte, dall'altro le imprese di piccole dimensioni, in particolare nella classe 10-49 addetti, con una conseguente riduzione della dimensione media sia delle imprese aderenti che di quelle raggiunte.

Le imprese raggiunte sono, nel complesso, poco più di un quinto delle aderenti (22%) – e quest'ultime a loro volta sono circa il 9% del totale delle imprese umbre (2546 in termini assoluti) – ma nell'industria manifatturiera la quota delle raggiunte sulle aderenti sale al 30%, con punte del 34-35% nell'industria chimica e nella lavorazione dei minerali non metalliferi, e raggiunge un terzo anche nell'altra industria in senso stretto. Le più contenute percentuali si osservano nelle costruzioni e negli alberghi e ristoranti (poco più del 10%) e, nell'ambito della manifattura, nei settori tessile abbigliamento e legno (rispettivamente, 21.1% e 23.5%).

Valutato in termini di rapporto tra imprese raggiunte sul totale delle imprese umbre, il tasso di penetrazione di Fondimpresa è pari a 1.9% (1.7% a Perugia; 2.7% a Terni), con un notevole incremento rispetto al 2013 quando era soltanto dello 0.4%. Il tasso di penetrazione è molto diversificato settorialmente, raggiungendo il 5.4% nell'industria manifatturiera, nell'ambito della quale peraltro supera il 7% nella metallurgia, meccanica e lavorazione minerali non metalliferi e il 12% nella chimica; supera il 7% anche nei trasporti e si avvicina al 13% nell'altra industria in senso stretto, mentre è molto basso nella generalità dei servizi, ma anche in alcuni settori importanti dell'industria leggera, in particolare nel tessile abbigliamento e nel legno e relativi prodotti.

Sotto il profilo della dimensione delle imprese, i tassi di penetrazione di Fondimpresa nel tessuto produttivo regionale aumentano tutti insieme alla dimensione. Lungo la scala dimensionale aumenta infatti progressivamente la percentuale delle imprese aderenti sul totale delle imprese, ma fino alla soglia delle medio-grandi (dal 5.5% tra le micro imprese al 68.9% delle medio-grandi, per poi scendere al 50.9% nella classe 100 dipendenti o oltre). Aumenta progressivamente, e senza soluzione di continuità, anche la percentuale delle raggiunte sulle aderenti (da meno del 10% per le micro imprese, fino al 78% nella classe 100 addetti e oltre). E di conseguenza aumenta progressivamente anche la percentuale di raggiunte sul totale, che sintetizza le due precedenti e che mostra un salto notevole sulla soglia dei 50 dipendenti: dallo 0.5% delle micro imprese si passa infatti al 9.5% nella classe 10-49 addetti, ma poi nelle due classi successive si supera repentinamente il 30% (33.7% per le medio-piccole; 39.8% per le medio-grandi). Discontinuità ancor più evidenti sopra la soglia dei 50 dipendenti, con tassi di penetrazione molto maggiori, si osservano in particolare per l'industria e per le costruzioni, mentre per i trasporti il salto si osserva oltre i 100 dipendenti.

Con la classe dimensionale cresce peraltro anche l'incidenza di imprese raggiunte sia nel 2014 che nel 2015, che fa registrare percentuali elevatissime nelle due classi maggiori: è infatti del 47.4% nella classe fino a 9 dipendenti, supera il 55% nella classe 10-49, per poi avvicinarsi all'80% nella successiva (50-99) e superare l'85% nell'ultima (100 addetti e oltre), sostanzialmente senza distinzioni tra i diversi settori produttivi. Ciò indica chiaramente che le imprese raggiunte con maggiore regolarità da Fondimpresa sono soprattutto quelle più grandi e più strutturate.

L'analisi della rilevanza dei settori produttivi raggiunti nel contesto produttivo regionale mostra, come già si desume dai dati fin qui richiamati, che l'intervento formativo di Fondimpresa è molto orientato verso l'industria, mentre sono largamente sottorappresentati i servizi. Senza evidenti differenze tra le due province, né con il quadro nazionale, nel sistema produttivo regionale i servizi nel loro complesso rappresentano oltre due terzi delle imprese extra agricole mentre nell'industria opera poco meno di un terzo delle imprese, con la manifattura che pesa per quasi il 19% e le costruzioni per quasi il 14%. Le imprese raggiunte da Fondimpresa presentano invece una composizione pressoché speculare con l'industria che si avvicina ai due terzi del totale. In particolare, la manifatturiera pesa per il 52.5% (ma

quasi il 60% a Perugia, mentre a Terni soltanto il 40%); le costruzioni rappresentano il 10% (il 15.6% a Terni); l'altra industria in senso stretto il 2.1%. Le imprese di servizi si fermano invece al 35.4% del totale, con una incidenza tuttavia sensibilmente maggiore nella provincia di Terni, dove rappresentano quasi il 42% delle imprese raggiunte.

Nell'ambito dell'industria manifatturiera, l'intervento formativo di Fondimpresa privilegia, in termini relativi, soprattutto l'industria metalmeccanica (la metallurgia a Terni e la meccanica a Perugia), che da sola rappresenta il 45% delle imprese manifatturiera raggiunte in Umbria, mentre il suo peso nella manifattura regionale è circa un terzo. Altri settori raggiunti in misura molto più che proporzionale sono la chimica gomma plastica e la lavorazione dei minerali non metalliferi, mentre il comparto che risulta più marginale rispetto al suo peso nell'economia regionale è, come già accennato, il tessile abbigliamento, che rappresenta quasi il 18% delle imprese manifatturiere regionali, ma soltanto il 7.6% delle raggiunte del medesimo comparto.

Tra i servizi l'unico settore che emerge come destinatario privilegiato delle attività formative di Fondimpresa è quello dei trasporti e comunicazioni, in particolare nella provincia di Terni, dove rappresenta il 3% delle imprese complessive, ma il 18% di quelle raggiunte, ovvero quasi la metà delle raggiunte nei servizi in quella provincia. Altro settore importante tra i raggiunti in misura consistente è quello dei servizi alle imprese, in particolare ancora nella provincia di Terni, mentre il meno presidiato appare il settore alberghi e ristoranti, che pesa per il 13.2% sul complesso delle imprese umbre, ma costituisce soltanto il 2.3% di quelle raggiunte.

La riclassificazione dei settori manifatturieri e dei servizi secondo i criteri OCSE-Eurostat ha consentito di mettere in luce aspetti ancor più interessanti sull'articolazione dell'attività formativa di Fondimpresa. In particolare per quanto riguarda la propensione a raggiungere i segmenti più tecnologici e innovativi del sistema produttivo, che sono molto importanti per la qualità e l'efficienza dell'intero sistema economico regionale, sebbene in Umbria siano quantitativamente piuttosto limitati.

Da questo punto di vista l'intervento formativo di Fondimpresa privilegia decisamente, rispetto alla composizione del complesso delle imprese manifatturiere regionali, i tre segmenti ad alta, medio-alta e medio-bassa tecnologia, particolarmente quest'ultimo, a danno del segmento a minore contenuto tecnologico. Tra le imprese raggiunte quelle a bassa tecnologia sono infatti soltanto il 37.9%, quasi 20 punti percentuali in meno rispetto al peso che hanno nella manifattura umbra. Al contrario, il segmento immediatamente superiore, a medio-bassa tecnologia, copre il 38.7% del totale delle imprese raggiunte (11.4 punti percentuali in più rispetto al peso sull'universo), ma a Terni tale quota raggiunge il 48.4% (quasi 20 punti in più).

E' in particolare da sottolineare che nella provincia di Perugia, dove come si è visto si concentra gran parte dell'intervento di Fondimpresa nel comparto manifatturiero, i segmenti raggiunti più che proporzionalmente da Fondimpresa sono soprattutto i primi, ad alta e a medio-alta tecnologia: nel complesso delle imprese manifatturiere essi infatti rappresentano, insieme, soltanto il 15% delle imprese provinciali, mentre tra quelle raggiunte da Fondimpresa tale quota sale fino al 25.3%.

Nell'ambito dei servizi non si osserva, invece, alcuna spiccata propensione a raggiungere maggiormente le imprese appartenenti al segmento a più alta intensità di conoscenza. Tra le imprese regionali i servizi più qualificati rappresentano infatti il 30.2% del totale di quelle operanti nei servizi e tale quota sale soltanto fino al 31.4% tra le imprese raggiunte da Fondimpresa. L'intervento di Fondimpresa nel comparto dei servizi, per quanto aumentato significativamente rispetto al 2013, resta dunque relativamente modesto dal punto di vista quantitativo e nella sua crescita non sembra sufficientemente orientato a intercettare il segmento più qualificato e più funzionale all'efficienza e alla produttività dell'intero sistema produttivo regionale.

Peraltro, l'analisi dei settori raggiunti fondata sul numero di dipendenti, piuttosto che sul numero di imprese, fa emergere una minore propensione a raggiungere i segmenti più qualificati del sistema

produttivo regionale. Nell'ambito dell'industria manifatturiera appare infatti ridimensionata la propensione a raggiungere i segmenti più tecnologici e se ne deve pertanto dedurre che l'attività formativa di Fondimpresa, che è indubbiamente orientata a rispondere alla esigenza di rafforzamento delle imprese appartenenti ai segmenti più innovativi del sistema manifatturiero, in questi settori raggiunge imprese con piani formativi relativamente meno consistenti, mentre quelli che coinvolgono più lavoratori sono di imprese a più bassa tecnologia.

Nell'ambito dei servizi si osserva invece una maggiore propensione a coinvolgere lavoratori del segmento a più basso contenuto di conoscenza, che contraddice la lieve prevalenza del segmento più qualificato rilevata analizzando la distribuzione delle imprese. Per i servizi si deve dunque concludere che l'attività formativa di Fondimpresa è non solo quantitativamente meno rilevante, e più uniformemente distribuita tra i diversi segmenti qualitativi degli stessi, ma tende anche a privilegiare, analogamente a quanto osservato per il settore manifatturiero, piani formativi più consistenti nel comparto tradizionale e a bassa intensità di conoscenza.

6.1.2 Descrizione qualitativa e quantitativa dei lavoratori raggiunti

I lavoratori coinvolti nelle attività formative di Fondimpresa nel 2014 sono complessivamente 9708, con un notevole incremento rispetto al 2013 quando erano 7086 (+37%). L'incremento è tuttavia molto minore di quello evidenziato per le imprese (+84%), a causa della maggiore diffusione dell'insediamento di Fondimpresa tra le imprese di minori dimensioni. Ne consegue che è diminuito il numero medio di lavoratori formati per impresa raggiunta: da 23.6 del 2013 a 17.6 nel 2014. La tendenza sembra peraltro proseguire anche nel 2015, il cui dato parziale sui lavoratori coinvolti è pari a 7342 a fronte di 444 imprese raggiunte, talché il numero medio di lavoratori formati per impresa scende a 16.5, ma va tenuto presente che la non completezza dei dati relativi al 2015 probabilmente distorce i risultati verso le minori dimensioni.

La composizione settoriale non è molto diversa da quella osservata per le imprese, sebbene l'industria nel suo complesso pesi un po' di più, principalmente per effetto di un maggiore peso del settore metalmeccanico. Il più elevato peso dell'industria in termini di lavoratori implica un maggior numero medio di lavoratori coinvolti per impresa, in particolare per quanto riguarda l'industria manifatturiera, dove infatti è pari a 22.3 contro il 17.6 medio.

Il profilo dei lavoratori coinvolti in attività formative non è molto cambiato rispetto a quanto evidenziato con riferimento alla annualità 2013. Restano infatti nettamente prevalenti: gli uomini rispetto alle donne; le classi centrali di età, ma con un consistente aumento, rispetto al 2013, del peso delle classi più anziane, a danno di quelle giovanili; i titolari di contratti a tempo indeterminato su tutte le altre tipologie contrattuali (90% i primi, 10% tutti gli altri); gli operai sugli impiegati, anche se con una notevole differenziazione tra industria e servizi.

Più specificamente, si conferma la netta prevalenza dei lavoratori di sesso maschile tra i partecipanti agli interventi formativi, che infatti, come nel 2013, sono poco meno dell'80% del totale. La partecipazione femminile supera quella maschile soltanto nei settori tessile abbigliamento e dell'istruzione sanità altri servizi e si avvicina al 50% nel settore alberghi e ristoranti.

La composizione per classi di età conferma che i lavoratori formati si trovano prevalentemente nelle classi "centrali", tra i 35 e i 44 anni (34.7%) e tra i 45 e 54 anni (33%), ma va sottolineato che rispetto al 2013 diminuisce notevolmente il coinvolgimento nelle attività formative delle prime due classi di età, soprattutto dei giovani fino a 34 anni, che nel 2014 sono soltanto il 14.1% del totale, mentre nel 2013 erano quasi il 27%, e poi dei lavoratori di 35-44 anni (la cui incidenza è passata dal 39.5% al 34.7%). Di

conseguenza è notevolmente aumentato il peso delle due classi di età superiori, che nel 2014 complessivamente rappresentano circa la metà dei lavoratori formati, mentre nel 2013 la loro incidenza era di circa un terzo. Il peso dei giovani (fino a 34 anni) è relativamente maggiore in agricoltura (quasi la metà del totale) e nel commercio (23.2%), mentre i settori in cui sono i lavoratori anziani (55 anni e oltre) a pesare notevolmente più della media sono elettricità gas acqua (44.9%), trasporti e comunicazioni (36.4%) e alberghi e ristoranti (36.4%).

Per quanto riguarda l'articolazione secondo le tipologie contrattuali si conferma che quasi tutti i lavoratori beneficiari hanno un contratto a tempo indeterminato (8780, pari al 90.4%); soltanto 562 hanno un contratto a tempo determinato; quasi assenti le altre tipologie contrattuali (1% a tempo parziale, 0.8% apprendistato, 0.6% il complesso dei contratti atipici); l'1,4% in cassa integrazione. L'importanza di disporre di un contratto a tempo indeterminato per accedere a un programma formativo si riscontra in quasi tutti i comparti produttivi, con l'eccezione dell'agricoltura, dove la gran parte dei formati (84.6%) è a tempo determinato, e la parziale eccezione – già riscontrata per l'annualità 2013 – del settore alberghi e ristoranti, dove la quota di lavoratori a tempo indeterminato si riduce al 77% (era il 62% nel 2013).

Infine, l'articolazione per inquadramento professionale mostra una netta prevalenza di operai tra i lavoratori coinvolti nelle attività formative: operai generici (33.5%) e operai qualificati (31.3%), mentre gli impiegati amministrativi sono il 29.3% e gli impiegati direttivi e i quadri pesano circa il 3% ciascuno. Sotto il profilo settoriale gli operai generici pesano relativamente di più nell'industria manifatturiera (45%), mentre gli operai qualificati in agricoltura (79.5%), nelle costruzioni (60.9%) e nei trasporti e comunicazioni (49.8%). Gli impiegati amministrativi o tecnici pesano invece molto più della media in tutti i settori dei servizi, gli impiegati direttivi nei servizi alle imprese (6.2%), i quadri nei trasporti e comunicazioni.

L'analisi della rilevanza delle tipologie di lavoratori raggiunti nel contesto occupazionale regionale è stata effettuata alla luce di quelli che sono i persistenti aspetti critici del mercato del lavoro umbro, che riguardano, oltre alle problematiche della occupazione e disoccupazione giovanile, che sono comuni a tutto il paese, anche una problematica più specifica dell'Umbria, ovvero la composizione dei dipendenti per inquadramento professionale.

Una differenza molto rilevante rispetto al quadro nazionale è infatti costituita dal maggior peso che nella occupazione dipendente regionale assumono gli operai (dieci punti percentuali in più) e il conseguente minor peso sia degli impiegati (otto punti percentuali) che dei quadri (1.9% contro il 3.8% della media italiana). Il quadro occupazionale che ne emerge è dunque meno positivo di quanto si possa desumere dai tassi di occupazione e disoccupazione, tutti migliori della media italiana. Ma è un quadro coerente con le caratteristiche di un sistema produttivo regionale a bassa produttività e bassa remunerazione del lavoro, con quest'ultima che in parte è appunto conseguenza di una composizione della occupazione che privilegia le basse qualifiche.

Quest'ultimo aspetto ha peraltro conseguenze negative rilevanti in particolare sul profilo dell'occupazione giovanile. I lavoratori di età fino a 24 anni, in particolare, sono infatti in larghissima parte inquadrati come operai (86.2%) e soltanto il 13.8% come impiegati, il che conferma in modo inequivocabile la incoerenza tra qualifiche professionali dei (pochi) giovani occupati e i loro livelli di istruzione, che in Umbria nella classe di età 15 - 24 anni sono in gran parte diplomati, se non anche laureati.

L'elevata quota di operai è peraltro correlata anche con la composizione settoriale dell'economia umbra, in particolare quando viene analizzata secondo i settori riclassificati in base ai criteri OCSE-Eurostat. La quota di operai è infatti particolarmente elevata nell'industria manifatturiera a bassa tecnologia (76.2%) e nei servizi a bassa intensità di conoscenza (67.9%), che in Umbria sono sovra rappresentati rispetto alla media italiana, mentre nella manifattura ad alta o medio-alta tecnologia e nei servizi ad alta intensità di conoscenza, che in Umbria sono al contrario sottorappresentati, la quota di operai si riduce

drasticamente a poco più del 40% e sale altrettanto drasticamente, oltre la soglia del 50%, la quota di impiegati.

In questo quadro, la composizione per qualifica dei dipendenti di imprese manifatturiere coinvolti nelle attività formative di Fondimpresa rispecchia quella dei segmenti tecnologici del settore: è rivolta con larga prevalenza agli operai nei segmenti a bassa, medio-bassa e anche medio-alta tecnologia (oltre il 70%) e agli impiegati soltanto in quello ad alta tecnologia (oltre il 50%). Nell'ambito dei servizi lo schema si ripete, sebbene con una traslazione in direzione degli impiegati, che in questo settore pesano più che nella manifattura: prevalgono, infatti, gli operai nel segmento a bassa intensità di conoscenza (53%) e prevalgono nettamente gli impiegati nel segmento dei servizi più qualificati (68.4%).

Va anche rilevato che per quanto riguarda l'industria manifatturiera, i lavoratori di sesso maschile presentano quote di formati maggiori di quelle che si osservano tra i dipendenti complessivi, oltre che nel complesso dell'industria manifatturiera, anche in tutti i suoi segmenti tecnologici, con una conseguente uniforme penalizzazione delle dipendenti di sesso femminile. Nei servizi la penalizzazione delle lavoratrici nell'accesso alla formazione è ancor più evidente, ma si concentra maggiormente nei servizi più tradizionali, dove le donne sono più della metà dei lavoratori complessivi ma tra quelli in formazione rappresentano poco più di un quarto, mentre nel segmento più qualificato, dove le donne sono poco più del 60% di tutti i dipendenti, tra i coinvolti sono comunque quasi il 45%.

6.2 Suggerimenti per una maggiore e più uniforme penetrazione nel tessuto imprenditoriale regionale

In termini puramente quantitativi, sotto il profilo settoriale-territoriale quanto a imprese raggiunte persiste la maggiore concentrazione relativa di imprese raggiunte nella provincia di Terni, soprattutto nelle costruzioni, nei trasporti e più in generale nei servizi. Da questo primo punto di vista, per conseguire una maggiore uniformità di insediamento serve dunque un ulteriore sforzo di promozione di piani formativi nella provincia di Perugia, in particolare nelle costruzioni e in molti comparti del terziario, ma anche in un settore come il tessile abbigliamento, che nella provincia di Perugia è tanto rilevante quanto sottorappresentato tra le imprese raggiunte da Fondimpresa.

Più in generale, nell'ambito dell'industria manifatturiera è tutto il grande comparto dell'industria leggera che appare sottorappresentato e in direzione del quale è dunque auspicabile una maggiore penetrazione di Fondimpresa. Non soltanto per rendere più uniforme tale penetrazione sotto il profilo intersettoriale, ma soprattutto per sostenere e rafforzare tramite la formazione un sistema di piccole e medie imprese particolarmente esposto all'inasprimento della competizione internazionale.

Dal punto di vista dimensionale, il grado di penetrazione di Fondimpresa, per quanto aumentato nelle imprese piccole e medio-piccole, resta minimo tra le microimprese. Non sono quindi raggiunte, se non in minima parte, le realtà imprenditoriali che si confrontano con i maggiori vincoli finanziari e che di conseguenza in genere sacrificano l'investimento in nuove competenze dei lavoratori e perseguono l'obiettivo della minimizzazione dei costi del lavoro. Il che è una delle cause più rilevanti della bassa produttività media del sistema produttivo umbro e costituisce un rilevante fattore di inerzia per le potenzialità di crescita dell'economia regionale, vista la consistenza numerica delle microimprese.

L'ottica della competitività del sistema produttivo, in tutte le sue componenti settoriali e dimensionali, che è stata assunta come basilare per tutto questo rapporto di monitoraggio, richiede peraltro di meglio specificare il contenuto auspicabile della sfera di influenza di Fondimpresa in Umbria. L'estensione "quantitativa", volta a penetrare nei segmenti del sistema produttivo meno presidiati, sembra sostanzialmente avvenuta rispondendo ad esigenze formative obbligatorie (la sicurezza nei luoghi di

lavoro; si veda anche il paragrafo 6.3) in un maggiore numero di imprese. Ma è evidente che questa modalità di penetrazione nel tessuto produttivo regionale non può che essere considerata come un primo passo del riequilibrio necessario, a cui deve seguirne un secondo volto a riqualificare la sua sfera di influenza attraverso un deciso rafforzamento della formazione destinata alle tematiche più funzionali alla competitività delle imprese. In altri termini, e più specificamente, l'incremento notevole dei tassi di penetrazione avvenuto nel recente passato dovrebbe essere considerato come la necessaria premessa per avviare una seconda fase in cui, nel prossimo futuro, alla formazione obbligatoria venga sempre più diffusamente affiancata quella volta a sostenere l'accumulazione di capacità personali dei lavoratori. E ciò anche attraverso la formazione erogata nell'ambito del Conto Formazione, che da questo punto di vista dovrebbe muoversi progressivamente in direzione di una maggiore convergenza con al profilo formativo offerto tramite il canale del Conto di Sistema (si veda il paragrafo 6.3.2).

Il perseguimento dell'obiettivo della competitività e delle conseguenti opzioni qualitative in termini di composizione della formazione erogata, peraltro comporta di per sé – almeno tendenzialmente, come si è visto – un'altra forma di riequilibrio che appare quanto mai necessaria, ovvero una maggiore diffusione delle opportunità formative tra tutte le componenti dell'occupazione, comprese quelle che attualmente appaiono più marginali nella organizzazione delle imprese, ovvero i lavoratori con contratti a tempo determinato o atipici, le donne e i giovani.

In definitiva, come già segnalato nel rapporto relativo alla annualità 2013, porsi l'obiettivo di innalzare il posizionamento competitivo dell'economia regionale richiede, dal punto di vista delle attività formative, di riqualificare l'investimento formativo destinando maggiori risorse per favorire l'accumulazione di conoscenze e capacità che sono più funzionali alle esigenze poste dai nuovi paradigmi tecnologici e organizzativi, ovvero le competenze relazionali e trasversali, le capacità cognitive, le abilità tecniche complementari agli investimenti in innovazione dei processi produttivi.

In questo quadro, occorre peraltro simultaneamente migliorare l'incidenza delle attività formative destinate verso i segmenti dell'occupazione dipendente più esposti al rischio di deprezzamento del proprio capitale umano, ovvero i lavoratori con contratti diversi dal tempo indeterminato, le fasce di età più giovani, le donne occupate e più in generale gli occupati nelle piccole imprese.

6.3 Descrizione dettagliata dell'analisi del fabbisogno espresso

6.3.1 Verifica di coerenza tra fabbisogno espresso e dinamiche di crescita e diversificazione produttiva

Il contesto produttivo regionale è caratterizzato da un persistente divario di produttività, a cui corrisponde un analogo divario di reddito unitario da lavoro dipendente, conseguenza anche di una composizione della struttura produttiva regionale che è molto orientata verso le attività manifatturiere a bassa tecnologia e, nell'ambito dei servizi, verso le attività a minore intensità di conoscenza. Peraltro, all'interno di ogni settore produttivo tendono a pesare di più, rispetto ad altre realtà, le imprese a bassa produttività, mentre quelle più efficienti e produttive in Umbra non sono sufficientemente numerose. Questo doppio effetto negativo di composizione, che spiega la bassa produttività media sia dell'industria regionale, che dei servizi, è anche all'origine di una composizione dell'occupazione che privilegia le basse qualifiche e quindi le basse remunerazioni del lavoro. Le caratteristiche dell'intervento di Fondimpresa nel sistema produttivo regionale vanno pertanto valutate principalmente alla luce di questa esigenza di contrastare la bassa produttività, le sue diverse cause e i suoi rilevanti effetti negativi non solo per la competitività delle imprese ma anche per la qualità dell'occupazione, in particolare dei giovani.

Da questo punto di vista i risultati delle analisi svolte mostrano un quadro composito, in parte in continuità con quanto emerso nell'analisi dell'annualità 2013, ma anche con ulteriori interessanti aspetti derivanti dalle più approfondite analisi qui proposte. Rispetto alla annualità 2013 le ore di formazione erogate sono notevolmente aumentate, a seguito del già rilevato incremento di imprese raggiunte e di lavoratori coinvolti: nel 2014 sono 35523 per il Conto Formazione (+30.7%) e 10137 per il Conto di Sistema (+34.4% rispetto al 2013). I due tassi di incremento sono leggermente minori di quello relativo ai lavoratori coinvolti (+37%), con una conseguente lieve riduzione del numero medio di ore di formazione pro capite. Tuttavia, la maggior parte delle ore formative continua ad essere diretta a garantire la sicurezza nei luoghi di lavoro, in particolare nel Conto Formazione che è quello che meglio rappresenta il fabbisogno di formazione espresso dalle imprese (65%). Seguono le lingue (11.7%) e le abilità personali (7.3%), mentre del tutto marginali appaiono le tematiche lavoro in ufficio e segreteria, contabilità e finanza, impatto ambientale.

Tale composizione per tematiche, che privilegia largamente la sicurezza, è peraltro conseguenza di rilevanti cambiamenti che si sono registrati rispetto al 2013. L'incremento medio del 30.7% dal 2013 al 2014 è infatti dovuto al raddoppio delle ore destinate alla sicurezza, mentre altre tematiche complessivamente considerate hanno visto diminuire le ore di formazione erogate di oltre il 20%, in particolare per quanto riguarda la tematica tecniche di produzione (-68.7%), ma anche abilità personali (-33.8%) e informatica (-23%).

Come già sottolineato, la stessa estensione della sfera di influenza di Fondimpresa sembra dunque assumere, almeno per quanto riguarda il canale Conto Formazione, più una caratterizzazione "quantitativa", volta a soddisfare esigenze formative obbligatorie in un maggiore numero di imprese, che una caratterizzazione "qualitativa", volta a sostenere maggiormente l'accumulazione di capacità personali dei lavoratori e quindi la competitività del sistema imprenditoriale regionale.

La prevalenza della industria manifatturiera tra i settori di destinazione della formazione, già rilevata con riferimento sia alle imprese che ai lavoratori coinvolti, riguarda la maggior parte delle tematiche formative, ma è particolarmente marcata per la sicurezza, le tecniche di produzione e le lingue (oltre che per le tematiche di minor peso come la gestione aziendale e la contabilità e finanza), tutte con quote superiori ai due terzi, alcune superiori all'80%. Nell'ambito dell'industria manifatturiera si osservano peraltro associazioni molto chiare di alcune delle precedenti tematiche con determinati settori: tecniche di produzione in particolare nei settori tessile abbigliamento, carta, meccanica, altra manifattura; sicurezza in particolare ancora nell'altra manifatturiera e poi metalmeccanica, alimentare, lavorazione minerali non metalliferi; lingue in gran parte nella metallurgia.

Altre tematiche, come le abilità personali e l'impatto ambientale raggiungono invece in prevalenza il settore trasporti e comunicazioni, mentre quasi l'80% delle poche ore di formazione destinate alla tematica lavoro di ufficio e di segreteria è assorbita dal settore servizi alle imprese. Più equilibrati sono i mix settoriali della formazione in informatica e in qualità (industria manifatturiera, servizi alle imprese, trasporti, commercio, e per la qualità anche le costruzioni), in coerenza con loro trasversalità funzionale.

Sotto il profilo della dimensione delle imprese, si osserva una notevole concentrazione delle ore di lavoro nelle grandi imprese, che sono soltanto 8 (su 552 raggiunte) e tuttavia, con piani formativi che coinvolgono numerosi lavoratori, assorbono quote di ore di formazione che, salvo alcune tematiche (qualità e marketing) superano sempre il 20% e spesso superano un terzo (tecniche di produzione, lingue) o la metà delle ore di formazione erogate (sicurezza, impatto ambientale, lavoro ufficio e segreteria).

Le molto più numerose imprese raggiunte di medie e medio piccole dimensioni (tra 50 e 499 dipendenti), che sono 129, tutte insieme superano le 8 grandi, quanto a ore di formazione di cui beneficiano, soltanto nelle tematiche abilità personali, informatica, marketing e qualità (tematiche importanti ma che nel loro complesso rappresentato soltanto il 15% delle ore di formazione

complessive). Infine, le piccole imprese (fino a 49 dipendenti) beneficiano di quote di formazione piuttosto rilevanti nelle tematiche marketing e qualità, dove si avvicinano al 50% delle ore erogate, e contabilità-finanza e informatica (circa il 40%).

Destinatari della maggior parte delle ore di formazione erogata restano essenzialmente i lavoratori con contratto a tempo indeterminato, prevalentemente inquadrati come operai, appartenenti alle classi centrali e più anziane di età e di sesso maschile, il che conferma le considerazioni svolte in precedenza, in particolare per quanto riguarda la penalizzazione delle donne, dei giovani e dei titolari di contratti di lavoro diversi dal tempo indeterminato, che resta quanto meno immutata, se non addirittura aggravata, rispetto a quanto rilevato nel rapporto relativo al 2013.

Queste considerazioni sono tuttavia mitigate dal fatto, pure riscontrato nelle analisi effettuate, che per le tematiche diverse dalla sicurezza – che per inciso prevalgono largamente nel segmento manifatturiero ad alta tecnologia – il profilo caratteristico dei destinatari della formazione erogata cambia notevolmente, a vantaggio di impiegati, sia amministrativi che direttivi, e quadri, e inoltre delle lavoratrici e in qualche caso dei titolari di contratti non a tempo indeterminato e delle classi di età più giovani.

Un approfondimento particolare è stato svolto con riferimento alla diffusione dei fabbisogni che appaiono essere più funzionali alle strategie di massimizzazione della produttività e all'organizzazione efficiente delle risorse umane, ovvero quelli attinenti alle abilità personali e alle conoscenze linguistiche, alle competenze tecniche produttive e alle nozioni di informatica, indagando in particolare la relazione empirica che lega i fabbisogni “espressi” e il posizionamento competitivo del tessuto produttivo regionale, focalizzando l'analisi delle tematiche formative su quegli ambiti di intervento ritenuti più idonei a sviluppare e consolidare le competenze professionali strategiche per le performance produttive e per la valorizzazione delle risorse umane nei mercati interni del lavoro.

Le elaborazioni condotte indicano in primo luogo una chiara correlazione tra fabbisogni espressi nelle aree delle competenze tecniche, informatiche e alle abilità personali, da un lato, e la dimensione aziendale dall'altro. In particolare, i dati del CF indicano che le realtà imprenditoriali di medio piccola dimensione hanno una elevata propensione a investire nelle competenze tecniche ed informatiche, nelle abilità personali e nelle conoscenze linguistiche. Per queste tematiche tale propensione è superiore a quella che si registra nelle aziende con oltre 100 dipendenti, a testimonianza del fatto che i rendimenti dell'investimento in capitale umano professionale potrebbero manifestare una traiettoria quasi “concava” rispetto alla dimensione aziendale. Questa indicazione è supportata dalla circostanza che le micro imprese con meno di 10 occupati confermano le consuete difficoltà ad azionare la leva delle risorse umane per adottare un modello di sviluppo orientato alla efficienza e all'innovazione tecnologica.

Per quanto riguarda la specializzazione settoriale, essa costituisce una leva dei fabbisogni “competitivi” soprattutto quando si esamina l'industria manifatturiera e specificamente le aziende che operano nella meccanica e nella metallurgia. Va registrata al tempo stesso la persistenza di forti fenomeni di eterogeneità *within sector* che difficilmente possono essere diagnosticati senza approfondire le caratteristiche occupazionali e demografiche dei lavoratori beneficiari e lo stesso profilo degli assetti proprietari e manageriali dell'economia umbra. Sotto questo aspetto, la relazione tra fabbisogni formativi espressi e specializzazione produttiva non mostra segni evidenti di trasformazione rispetto a quanto già rilevato nel rapporto Fondimpresa relativo all'annualità 2013.

Lo stesso vale per l'analisi relativa ai lavoratori beneficiari, per i quali si conferma – anche con riferimento alle competenze “competitive” – che l'intensità dell'investimento formativo presenta un profilo occupazionale caratterizzato dalla prevalenza di lavoratori con contratto a tempo indeterminato, appartenenti alla fascia centrale di età, di genere maschile e con una connotazione professionale impiegatizia amministrativa o tecnica.

Il quadro che emerge è dunque composito, con novità molto positive che riguardano in particolare i notevoli progressi in termini di penetrazione di Fondimpresa nel tessuto produttivo regionale, specialmente nei segmenti che apparivano meno presidiati. Ma si confermano, e in qualche caso si rafforzano, alcune criticità già rilevate per l'annualità 2013.

Nel seguito vengono richiamate le principali coerenze tra le esigenze di rafforzamento competitivo dell'economia regionale e le caratteristiche della formazione erogata da Fondimpresa con il Conto formazione, ma anche i limiti che persistono. Non senza aver sottolineato in via preliminare la principale incoerenza, costituita dall'ulteriore notevole riduzione sia in termini assoluti che relativi, nel Conto Formazione, di molte delle tematiche formative diverse dalla sicurezza, in particolare di quelle più funzionali alla accumulazione di capacità personali dei lavoratori e più funzionali alla competitività delle imprese.

In coerenza con le necessità di rafforzamento di un sistema produttivo che presenta evidenti limiti strutturali, l'intervento formativo di Fondimpresa privilegia l'industria, in particolare la manifatturiera, che a causa della sua esposizione alla competizione internazionale più ha bisogno di rafforzare produttività e competitività anche attraverso un maggiore sforzo di qualificazione del capitale umano.

Coerente è anche l'orientamento a privilegiare, nell'ambito dell'industria manifatturiera, tutti i segmenti a contenuto tecnologico più elevato, ad alta e media tecnologia, che nella competizione internazionale svolgono un ruolo di primo piano. Va però sottolineato che tale orientamento a raggiungere maggiormente i segmenti più avanzati del sistema manifatturiero è maggiore in termini di imprese raggiunte che di lavoratori coinvolti nelle attività formative, dato che i piani formativi più consistenti tendono invece ad essere più frequenti nel segmento a bassa tecnologia.

Coerente è peraltro anche il maggiore orientamento, rispetto al passato, verso le medie e piccole dimensioni di impresa, dato che le PMI continuano a costituire l'ossatura fondamentale del sistema imprenditoriale umbro. Questo maggiore orientamento a raggiungere le medie e piccole imprese è in parte contraddetto da una distribuzione delle ore di formazione erogata molto orientata a soddisfare le esigenze formative di poche grandi imprese, e molto meno orientata verso le medie e piccole. Va tuttavia rilevato che queste ultime hanno una elevata propensione a investire nelle competenze competitive, ovvero tecniche ed informatiche, abilità personali e conoscenze linguistiche.

Nell'ampio e sempre più importante settore dei servizi, Fondimpresa è invece meno presente, il che non sorprende non essendo il suo settore di elezione, sebbene vada sottolineato che tale presenza è in crescita rilevante rispetto al passato. Ma ciò che emerge dall'analisi è soprattutto che in questo comparto la presenza di Fondimpresa non appare particolarmente orientata a sostenere la componente a maggiore intensità di conoscenza, che è la più importante per la qualità e l'efficienza dell'intero sistema produttivo. In particolare ciò è vero in termini di lavoratori coinvolti, che appartengono in larga maggioranza ai servizi tradizionali.

L'analisi di casi aziendali, sviluppati tramite un apposito questionario semi-strutturato a supporto di interviste a un numero ristretto di imprenditori in qualità di testimoni privilegiati ha peraltro consentito di individuare ulteriori elementi qualitativi concernenti i nessi di complementarietà tra livello di istruzione dei lavoratori, incentivi a investire in competenze complementari all'adozione di nuove tecnologie e performance produttiva.

Sebbene le aziende selezionate possiedano un profilo di eccellenza imprenditoriale e quindi le informazioni che trasmettono circa il modello competitivo che seguono non possono essere facilmente generalizzate al resto del sistema produttivo regionale, le risposte al questionario e le successive interviste permettono in ogni caso di individuare delle *Best Practices* per orientare l'attuazione e il finanziamento di politiche formative più efficaci ai fini delle performance aziendali e per la valorizzazione delle risorse umane in un segmento determinante per la competitività dell'intero sistema

produttivo umbro, come peraltro per la competitività di quello nazionale. La maggior parte delle imprese intervistate dichiara infatti di competere prevalentemente sulla massimizzazione del valore della produzione e sulla crescita dell'efficienza produttiva, hanno un evidente profilo innovativo e tutto ciò costituisce un fattore trainante per l'emersione di fabbisogni formativi "dinamici".

Dalle interviste effettuate emerge, direttamente o indirettamente, che il tipo di formazione erogato dalle imprese selezionate riguarda prevalentemente proprio le tecniche di produzione e l'informatica, il miglioramento delle abilità personali e le capacità cognitive. In questo senso vanno infatti le indicazioni del management circa il fatto che gli incentivi ad accumulare competenze e conoscenze professionali on-the-job sono alimentati dalla necessità di sfruttare al meglio le opportunità competitive.

La gran parte delle imprese selezionate afferma inoltre che le conoscenze di tipo "generale" acquisite attraverso il percorso scolastico sono un presupposto importante per moltiplicare i rendimenti produttivi di quelle competenze "specifiche" accumulate nei luoghi di lavoro. Si conferma cioè lo stretto legame tra le opzioni innovative e la dinamica dei fabbisogni professionali, un legame che viene favorito anche dal livello di istruzione dei lavoratori.

Infine, resta anche in un insieme così selezionato di esperienze imprenditoriali di eccellenza una evidente della distorsione della struttura occupazionale verso la componente maschile della forza lavoro e verso coorti di età più avanti negli anni. Si potrebbe argomentare, da un lato che la bassa incidenza delle donne si collega alla natura dei processi produttivi delle aziende operanti nell'industria manifatturiera e, dall'altro, che la presenza minoritaria di lavoratori giovani in parte dipende dagli effetti della congiuntura economica di questi anni, che ha scaricato sui giovani con contratti a tempo determinato il peso maggiore dell'aggiustamento occupazionale.

Si tratta comunque di fenomeni strutturali che alla lunga possono costituire un ulteriore elemento di freno della competitività dell'economia regionale, come peraltro di quella nazionale. Il deprezzamento del capitale umano della parte più giovane e istruita della forza lavoro è infatti un dato molto preoccupante, che chiama in causa non soltanto problemi di equità, ma anche la capacità delle aziende di cogliere le opportunità connesse alle innovazioni tecnologiche, in particolare quelle dipendenti dalle tecnologie digitali. E specularmente, va considerato che una quota sempre più elevata di lavoratori anziani chiama in causa un radicale ripensamento della natura e della modalità degli interventi formativi e, più in generale, un riposizionamento complessivo delle politiche per l'invecchiamento attivo.

6.3.2 Confronto tra le attività formative erogate attraverso il Conto Formazione e il Conto di Sistema

Rispetto al Conto Formazione, che meglio rappresenta il fabbisogno di formazione espresso dalle imprese raggiunte, il Conto di Sistema si configura molto diversamente, tanto da svolgere una funzione che appare, sotto diversi profili, complementare e di riequilibrio. In generale il Conto di Sistema si dimostra più selettivo nella destinazione degli interventi formativi, non solo privilegiando le tematiche più collegate al miglioramento delle competenze dei lavoratori, ma anche destinando maggiormente le ore di formazione ai segmenti settoriali più qualificati del sistema produttivo, anche nel comparto dei servizi, diffondendole maggiormente tra i diversi segmenti dell'occupazione, dalle lavoratrici ai giovani, che spesso sono titolari di contratti diversi dal tempo indeterminato, alle qualifiche impiegatizie e superiori. Svolge, in definitiva, una funzione di riequilibrio a vantaggio dei segmenti produttivi e di occupazione che appaiono più trascurati dal Conto Formazione.

Più specificamente, va in primo luogo sottolineata la completamente diversa dinamica 2013-2014, caratterizzata dal raddoppio delle ore di formazione destinate alle tematiche diverse dalla sicurezza nei luoghi di lavoro – che invece ha registrato una diminuzione – con incrementi molto consistenti in

particolare nelle tematiche abilità personali, informatica, tecniche di produzione, contabilità e finanza, marketing (ore triplicate rispetto al 2013) e impatto ambientale (quasi assente nel 2013).

Questa dinamica, di fatto opposta a quella del Conto Formazione, ha determinato per l'annualità 2014 una composizione delle ore erogate per tematica formativa che assegna a quelle diverse dalla sicurezza il 57% delle ore complessive (contro il 35% del Conto Formazione), con quote piuttosto consistenti in particolare per lingue (12%), abilità personali (11%) e qualità (9%) e differenze positive di peso relativo rispetto al Conto Formazione concentrate soprattutto sulle tematiche qualità, abilità personali e impatto ambientale.

La formazione erogata con il Conto di Sistema opera una notevole redistribuzione, oltre che per tematiche formative, anche riguardo alle dimensioni d'impresa, a vantaggio delle medie e piccole, e ai profili dei lavoratori destinatari, in particolare per le tematiche diverse dalla sicurezza a vantaggio delle qualifiche superiori, delle lavoratrici, dei titolari di contratti a tempo determinato e atipici, delle classi di età più giovani.

Più in dettaglio, per il Conto di Sistema la prevalenza dell'industria manifatturiera è dominante, oltre che per le tecniche di produzione e in parte per le lingue, anche e soprattutto per la formazione riguardante l'impatto ambientale, con una concentrazione nell'industria meccanica, nell'alimentare e nelle altre manifatturiere. La tematica ambientale peraltro vede quale importante settore di destinazione anche l'agricoltura.

Nel Conto di Sistema inoltre si conferma, e spesso si rafforza, la trasversalità settoriale di diverse tematiche formative, in particolare della formazione in sicurezza sul luogo di lavoro e nelle lingue, diffuse in tutti i settori, ma anche in informatica, la cui formazione è destinata sia agli addetti all'industria manifatturiera (sebbene tutta concentrata nei settori della metalmeccanica), sia ai servizi alle imprese e al commercio, mentre la formazione in qualità coinvolge anche i lavoratori dei trasporti e delle costruzioni. In altri termini, la funzione di riequilibrio rispetto alle tematiche formative che il Conto di Sistema svolge rispetto al Conto Formazione, si riflette anche in un più ampio spettro di settori raggiunti.

6.4 Analisi dei fabbisogni “inespressi” e relativi suggerimenti per estendere lo spazio formativo

L'analisi dei fabbisogni formativi inespressi e della loro rilevanza per il riposizionamento competitivo delle imprese sul territorio è stata sviluppata facendo riferimento alle categorie interpretative della teoria della gestione delle risorse umane basata sulle competenze e ad alcuni suggerimenti che emergono dalle scienze sperimentali applicate al campo della organizzazione aziendale.

Si è specificato che l'approccio per competenze alla gestione delle risorse umane pone l'attenzione sulle conoscenze e abilità di tipo relazionale trasversali ai diversi ambiti della vita aziendale piuttosto che su conoscenze di tipo tecnico-specialistico che sono tipicamente associate all'espletamento di precisi compiti e mansioni professionali. In questa prospettiva i fabbisogni formativi emergono soprattutto dai processi di gestione e trasmissione delle informazioni e dalle conoscenze organizzative; per tale ragione risultano difficilmente codificabili in singole mansioni oltre ad avere una natura multidimensionale che investe la dimensione cognitiva e altri aspetti della personalità dei lavoratori.

Per quanto concerne l'economia comportamentale, si è fatto riferimento all'ipotesi che i comportamenti cooperativi tra individui che operano in organizzazioni complesse tendono ad incentivare l'accumulazione di competenze cognitive e relazionali che, a loro volta, sono complementari alle scelte di innovazione, allo sviluppo delle competenze trasversali e alla performance aziendale.

I risultati che emergono dalle interviste ad un gruppo ristretto di testimoni privilegiati, d'altra parte, ci restituiscono una realtà che, almeno in apparenza, fa fatica a valorizzare le risorse umane “intangibili” e le competenze trasversali, nella loro declinazione cognitiva e relazionale, come fattore strategico di competitività.

In particolare, la maggior parte delle aziende esaminate tende ad adottare un modello di organizzazione del personale di tipo verticale/gerarchico con compiti e mansioni ben definite tra le varie aree e funzioni. In questo contesto le competenze trasversali, di natura relazionale e cognitiva, sembrano collocarsi in secondo piano rispetto alle abilità di tipo realizzativo, orientate al risultato e alla flessibilità operativa.

Al tempo stesso l'indagine identifica un gruppo di aziende innovative che opera con modelli di organizzazione del personale di tipo orizzontale/flessibile, all'interno del quale si realizza l'attribuzione di compiti e mansioni multitasking e un flusso di informazioni relativamente libero tra le diverse aree gestionali. Si tratta evidentemente di imprese per le quali le competenze trasversali e la dimensione tacita e inespressa della formazione sono fattori costitutivi di una “via alta” alla gestione delle risorse umane e quindi leve strategiche di successo competitivo. In genere si tratta di realtà imprenditoriali che operano in settori particolarmente esposti alle nuove tecnologie e alle innovazioni organizzative dei mercati interni del lavoro (chimica verde, energie rinnovabili, manifattura leggera, servizi alle imprese, ecc.)

Bisogna tuttavia sottolineare che le aziende intervistate fanno parte di un gruppo molto ristretto di eccellenze imprenditoriali e ciò rende difficile generalizzare i risultati al resto dell'economia regionale. Non solo. Per la stessa ragione non è possibile discriminare nel breve periodo le potenzialità competitive di un modello “orizzontale” di gestione delle risorse umane, in cui il valore delle competenze è spesso trasversale e inespresso, rispetto a quelle associate ad una struttura del personale di tipo “verticale”, in cui le mansioni sono definite rigidamente e le conoscenze professionali hanno un connotato operativo e orientato al risultato.

Nel medio-lungo periodo, tuttavia, è lecito attendersi che i cambiamenti strutturali connessi alla diffusione delle nuove tecnologie digitali coinvolgeranno una parte sempre più importante del tessuto produttivo regionale; e con essi presumibilmente vi sarà sempre più spazio per il decentramento dei processi decisionali e per un appiattimento dei livelli gerarchici nella gestione del personale; ciò chiamerà in causa a sua volta la motivazione e il coinvolgimento dei lavoratori come fattore strategico di performance competitiva.

In questa prospettiva appare importante, ad esempio, incentivare attraverso accordi tra rappresentanze dei lavoratori e associazioni datoriali la diffusione nel territorio degli accordi integrativi aventi per oggetto non solo l'erogazione di premi salariali legati alla performance, ma anche la condivisione delle decisioni riguardanti l'organizzazione del lavoro e le politiche di valorizzazione delle risorse umane. Gli accordi integrativi infatti costituiscono uno strumento efficace per far emergere in modo consapevole l'importanza delle competenze “implicite” per il posizionamento innovativo e competitivo delle aziende nel territorio. Gli accordi integrativi possono peraltro facilitare il riposizionamento delle attività formative, siano esse dirette a soddisfare i fabbisogni espressi o quelli impliciti, in risposta all'aumento dell'età media dei lavoratori che, come abbiamo visto, e in parte il risultato di alcune recenti riforme del mercato del lavoro.

L'emersione e la conseguente valorizzazione dei fabbisogni “inespressi” può essere favorita, inoltre, da un cambiamento della struttura occupazionale, ovvero da un incremento della partecipazione femminile e dall'inserimento delle coorti più giovani della forza lavoro, ovvero di categorie di lavoratori che innalzerebbero il livello medio di istruzione del personale e, con esso, la “densità” delle competenze

cognitive e trasversali nei luoghi di lavoro. Tale cambiamento demografico della forza lavoro occupata potrebbe essere ottenuto tramite diverse misure di politica economica. A tal proposito la maggior parte delle imprese intervistate sottolinea la opportunità di attivare la leva fiscale per favorire gli investimenti in R&S e le assunzioni di personale altamente qualificato e, soprattutto, per ridurre il costo totale del lavoro. Meno rilevante appare invece l'opzione di supportare pubblicamente la formazione professionale, magari anche attraverso l'uso dei voucher.

BIBLIOGRAFIA

Autor, D., Levy F., Murnane R., "The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration", *Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 2003

Banca d'Italia, Economie Regionali, "L'economia dell'Umbria", n. 10, Giugno 2016

Banca d'Italia, Economie Regionali, "L'economia dell'Umbria – Aggiornamento congiunturale", n. 32, Novembre 2016

Bloom N., van Reenen J., "Human Resource Management and Productivity, *Handbook of Labor Economics*, vol. 4, Elsevier, Amsterdam, 2014

Bowles S., Gintis H., "A Cooperative Species: Human Reciprocity and Its Evolution", Princeton University Press, 2013

Bracalente B. (a cura di), "Caratteristiche strutturali e scenari di sviluppo regionale. L'Umbria verso il 2020", Franco Angeli, Milano, 2010

Fehr E., Goette L., Zehnder C., "A Behavioral Account of the Labor Market: The Role of Fairness Concerns", *Annual Review of Economics*, vol. 1(1), 2009

Isfol, "XVI Rapporto sulla Formazione Continua", Roma, 2016

Nonaka I., Takeuchi H., "The knowledge creating company", Oxford University Press, Cambridge, 1995

Ricci A., R. Waldmann, "Firm financed training and Pareto improving firing taxes", *Rivista di Economia Politica*, vol 32, n 2, Springer-Verlag, 2015

Ricci A. (a cura di), "Mercato del lavoro, Capitale Umano e Imprese: una prospettiva di politica del lavoro", Fondo Sociale Europeo- ISFOL, Roma, 2014

Ricci A. (a cura di), "Formazione e Mercato del lavoro: I Rendimenti del capitale Umano in Italia", Fondo Sociale Europeo - ISFOL, Roma, 2011

ALLEGATO 1 – METODOLOGIA DI ANALISI

1. Aspetti generali

La metodologia e le basi informative utilizzate per valutare gli spazi operativi di Fondimpresa in Umbria, la formazione erogata, la sua coerenza con le caratteristiche del sistema produttivo regionale, le relazioni con la formazione finanziaria e i fabbisogni inespressi dalle imprese riflettono le indicazioni operative fornite per la redazione dei rapporti territoriali ed è in continuità con la metodologia adottata per la redazione del rapporto di ricerca relativo alla annualità 2013.

Le analisi delle attività formative si sono sviluppate innanzitutto attraverso i dati riguardanti le imprese aderenti e raggiunte e i lavoratori raggiunti forniti dall'archivio Fondimpresa, opportunamente integrati da fonti esterne (principalmente Osservatorio statistico Inps) per poter valutare il grado di penetrazione nei diversi segmenti del sistema produttivo e occupazionale della regione. Questa parte costituisce l'oggetto del Capitolo 1.

Si è trattato quindi di ricostruire i fabbisogni formativi, a partire dai dati riguardanti le ore di formazione erogate nel 2014 e nel 2015 distinte per canale e tematica. Dei fabbisogni formativi espressi, desunti in particolare dal Conto formazione, è stata poi analizzata la coerenza con i caratteri strutturali e le dinamiche competitive del tessuto produttivo regionale, attraverso due modalità di indagine strettamente connesse.

La prima fondata, oltre alle informazioni contenute in alcuni rapporti di ricerca (Indagine ISFOL-IRS, Banca d'Italia) e documenti programmatici (PO FSE 2014-2020), soprattutto su analisi quantitative originali, utilizzando sia le nuove serie di Contabilità regionale messe a disposizione dall'Istat, sia operando la riclassificazione dei settori sulla base dei criteri EUROSTAT/OCSE concernenti il contenuto tecnologico dell'industria manifatturiera e l'intensità di conoscenza dei servizi. Questa analisi di coerenza è oggetto del Capitolo 2.

La seconda modalità di analisi del fabbisogno espresso è di natura qualitativa-consultiva ed è stata attuata attraverso la definizione e somministrazione di interviste semi-strutturate a testimoni privilegiati del mondo imprenditoriale e dell'economia regionale. Questa parte costituisce l'oggetto del Capitolo 4.

Le indicazioni operative contenute nel documento tecnico hanno guidato anche l'analisi della relazione tra spazi occupati dalle iniziative di Fondimpresa e la formazione finanziata con fondi diversi, che costituisce l'oggetto del Capitolo 3. A tale proposito la fonte informativa principale è costituita dai rapporti Isfol sulla formazione continua (varie annualità) e dai documenti relativi ai PO SFE regionali, dalla base dati pubblica www.opencoesione.gov.it e da elaborazioni della base dati SIRU (Sistema Informativo della Regione Umbria).

Infine, l'analisi dei fabbisogni inespressi, oggetto del Capitolo 5, è stata sviluppata, in continuità con quanto fatto per l'annualità 2013, attraverso le informazioni raccolte con una parte del questionario e delle interviste a testimoni privilegiati, in particolare le sezioni sulla struttura organizzativa e sulle competenze trasversali e informali, che consentono di far emergere tali fabbisogni da un esame complessivo del gap tra le competenze attese e quelle esistenti in azienda.

Dal punto di vista della metodologia generale, va anche sottolineato che il Rapporto Umbria si è posto l'obiettivo sviluppare di sviluppare le analisi in tre ulteriori direzioni.

La prima direzione fa riferimento all'opportunità di effettuare le analisi in termini comparativi e in ottica dinamica, ovvero confrontando le evidenze che emergono dai dati del 2014 e quelle già identificate nel precedente rapporto in base ai dati del 2013, in modo da sviluppare considerazioni non solo di natura ciclica ma anche in qualche misura strutturale. Va peraltro sottolineato che l'incompletezza dei dati relativi al 2015 impedisce di estendere l'analisi dinamica anche a quest'ultima annualità.

La seconda direzione di approfondimento riguarda la possibilità di analizzare in che misura alcuni recenti interventi di politica economica hanno influenzato il rapporto funzionale che lega i fabbisogni formativi espressi e il riposizionamento competitivo delle aziende nel territorio. Il riferimento è allo studio degli effetti che interventi come la riforma Fornero sulle pensioni, gli incentivi fiscali alle innovazioni, l'attuazione del programma Garanzia giovani, nonché l'introduzione della clausola opting out nell'assetto delle relazioni industriali, hanno esercitato sull'organizzazione delle risorse umane e sulle politiche del personale che incidono sulla competenza dei lavoratori.

La terza direzione di approfondimento ha riguardato l'ambito tematico dei fabbisogni formativi, con l'obiettivo di monitorare in che misura i fabbisogni formativi espressi dalle aziende (e finanziati da Fondimpresa) risultano coerenti con le indicazioni fornite dal nuovo ciclo di programmazione Europa 2014-2020 e del Fondo Sociale Europeo e con altre potenziali fonti di formazione finanziata.

Sulla base di queste considerazioni, il progetto utilizza una metodologia di analisi quantitativa che integra in modo sistematico i dati relativi alla intensità, tipologia e modalità di acquisizione delle attività formative che emergono dall'archivio Fondimpresa con le informazioni dedotte da un questionario semi-strutturato a supporto di interviste a un numero ristretto di imprenditori. Il questionario nelle sue diverse articolazioni e le relative interviste approfondisce l'analisi della formazione professionale e gli aspetti sopra menzionati declinandola in un contesto più generale di teoria delle organizzazione del personale e delle pratiche manageriali.

Nel seguito vengono richiamate le opzioni metodologiche più di dettaglio che sono state adottate per le diverse parti del rapporto di ricerca.

2. Metodologia relativa all'analisi degli spazi operativi di Fondimpresa

L'analisi degli spazi operativi di Fondimpresa in Umbria negli anni 2014 e 2015 si basa in larga parte sulle informazioni elaborate e messe a disposizione dalla stessa Fondimpresa per quanto riguarda le imprese raggiunte, i relativi lavoratori dipendenti e la formazione erogata. Con riferimento alle imprese aderenti, l'analisi per settore, dimensione e provincia è stata invece basata sui relativi dati individuali, disponibili per singole unità produttive, forniti sempre da Fondimpresa.

Come evidenziato nelle "Note informative sulle caratteristiche dei dati", il dataset Fondimpresa relativo alle unità produttive raggiunte, o beneficiarie, si riferisce alle singole unità locali, anche nella ipotesi che risultino "accentrate" dal punto di vista contributivo. Quello relativo alle unità produttive aderenti fa invece riferimento alle unità locali soltanto nel caso di non accentramento della posizione contributiva, altrimenti i dati riguardano le imprese. Tutto ciò premesso, l'analisi della penetrazione di Fondimpresa nel tessuto produttivo regionale, che verrà fatta calcolando i rapporti tra "aderenti" e universo e tra "raggiunte" e universo (paragrafo 1.6), pone evidenti problemi di coerenza tra gli aggregati messi a rapporto, poiché l'universo è costituito dalle imprese regionali (e relativi dipendenti) presenti nell'archivio INPS.

Per garantire il massimo di coerenza all'analisi di penetrazione sono stati pertanto riaggregati i dati messi a disposizione da Fondimpresa in modo da renderli omogenei con quelli di fonte INPS sull'universo. In particolare, sia per le "aderenti" che per le "raggiunte" si è proceduto ad aggregare le unità produttive con il medesimo codice fiscale, ricalcolando il numero di dipendenti, e quindi la classe dimensionale, e attribuendo a ogni unità riaggregata il settore di attività prevalente in termini di dipendenti.

I dati relativi al biennio 2014-2015, riguardanti le unità produttive e i lavoratori coinvolti in attività di formazione in almeno uno dei due anni, sono stati utilizzati congiuntamente a quelli relativi alle singole annualità 2014 e 2015 per determinare il numero di unità produttive e lavoratori raggiunti sia nel 2014 che nel 2015. Questi ultimi sono stati ottenuti sommando i raggiunti nel 2014 ai raggiunti nel 2015 e sottraendo a tale somma i raggiunti nel biennio (nel 2014 o nel 2015). L'obiettivo di questa elaborazione è calcolare l'incidenza sul totale delle unità produttive e dei lavoratori che accedono alla formazione con maggiore continuità temporale e analizzarla secondo i diversi caratteri di classificazione (settore di attività, classe dimensionale, tipologia contrattuale, inquadramento professionale, ecc.)

Nelle tabelle riportate in allegato (e nei relativi grafici riportati nel testo) i dati vengono presentati mantenendo le classificazioni adottate nelle "tabelle minime" fornite da Fondimpresa, ma con alcuni accorpamenti suggeriti dalla esiguità di alcuni fenomeni, e dalla conseguente presenza diffusa di caselle vuote o di piccoli numeri nelle matrici dei dati, particolarmente rilevante in una regione di piccole dimensioni come l'Umbria. Gli accorpamenti hanno riguardato l'articolazione settoriale e le classi di addetti delle unità produttive e, inoltre, le classi di età e le tipologie contrattuali dei lavoratori.

3. Metodologia relativa all'analisi delle relazioni tra settori e lavoratori raggiunti e caratteristiche strutturali del sistema produttivo e occupazionale regionale

L'analisi di contesto produttivo e occupazionale regionale, che assume un ruolo importante non soltanto per il Capitolo 2 del rapporto, ma più in generale per valutare la congruità dei fabbisogni formativi e dei relativi interventi di Fondimpresa, ha cercato principalmente di indagare sugli effetti più recenti che prima la lunga crisi e poi la ripresa hanno prodotto nel tessuto economico e nel mercato regionale del lavoro. In particolare per quanto riguarda le caratteristiche strutturali del sistema produttivo e i livelli relativi di produttività e la storica sfasatura qualitativa tra offerta e domanda di lavoro.

La principale analisi delle relazioni tra l'articolazione dell'intervento formativo di Fondimpresa e le caratteristiche strutturali del sistema produttivo e occupazionale regionale si fonda sul confronto tra la composizione settoriale delle imprese e dei lavoratori raggiunti, da un lato, e la corrispondente composizione settoriale del complesso delle imprese e dei lavoratori della regione, dall'altro. A questo proposito occorre sottolineare due aspetti relativi alla fonte utilizzata per definire l'universo delle imprese e dei lavoratori regionali, che è costituita dagli archivi INPS delle imprese e dei dipendenti.

Il primo aspetto è che tali archivi come noto non comprendono il settore agricolo e pertanto le analisi che seguono fanno riferimento alle composizioni settoriali delle imprese e dei lavoratori dei settori extra agricoli. Il secondo aspetto da sottolineare è che se da un lato, l'unità statistica degli archivi INPS è costituita dall'impresa, dall'altro l'unità statistica dell'archivio Fondimpresa sulle cosiddette imprese raggiunte è invece l'unità produttiva, che in caso di imprese plurilocalizzate può non corrispondere all'impresa ma all'unità locale. Al fine di rendere omogeneo il confronto si è pertanto reso necessario riaggregare, sulla base dei codici fiscali, i dati individuali forniti da Fondimpresa nei casi di più unità produttive riconducibili alla medesima impresa (quelle con il medesimo codice fiscale), attribuendo

all'impresa il complesso dei dipendenti e un settore di attività identificato in base al criterio della prevalenza.

Va inoltre precisato che per approfondire l'analisi dal punto di vista della composizione settoriale, alla tradizionale articolazione per settori già adottata nel Capitolo 1 ne viene affiancata una seconda fondata sulla riclassificazione dell'industria manifatturiera in quattro classi secondo il contenuto tecnologico e dei servizi in due classi secondo il contenuto di conoscenza (OCSE-EUROSTAT).

In realtà l'applicazione di questo criterio di classificazione non è stata priva di approssimazioni. Infatti la classificazione OCSE-Eurostat aggrega sezioni, cioè il livello a 2 cifre, a partire dalla classificazione NACE Rev.2, che corrisponde ad ATECO2007, mentre tutte le analisi del presente lavoro, inclusi i dati messi a disposizione da Fondimpresa e tutte le estrazioni dalla base dati INPS, sono basate sulla vecchia classificazione ATECO2002. Come è noto, il passaggio tra le due classificazioni presenta molte problematiche che, ai fini del nostro lavoro si sono manifestate soprattutto nel tentativo di definire correttamente l'industria ad alto contenuto tecnologico, costituita principalmente dall'industria farmaceutica e dall'industria elettronica ed ottica.

4. La metodologia di confronto della formazione erogata con la formazione continua finanziata con fondi diversi

La principale fonte informativa per l'analisi della formazione continua finanziata in Umbria con risorse pubbliche è costituita dal programma POR FSE, cofinanziato con risorse dell'Unione Europea per le regioni dell'obiettivo "Competitività regionale e occupazione", cioè quelle regioni che presentano un livello di sviluppo, misurato dal Pil per abitante, non inferiore al 75% della media delle regioni europee.

Nonostante gli anni 2014 e 2015 facciano parte del periodo di programmazione 2014-2020, come spesso accade nella gestione di questi programmi complessi, i primi anni sono dedicati alla definizione degli obiettivi operativi e della programmazione. Il POR FSE 2014-2020 della Regione Umbria ha visto i primi avvisi di selezione nella seconda metà del 2015 e le attività formative prendere inizio solo nel 2016. D'altro canto, le attività e le conseguenti erogazioni dei finanziamenti vanno spesso ben al di là della scadenza del periodo di programmazione. Infatti, le attività finanziate di formazione continua del POR FSE 2007-2013 dell'Umbria hanno visto gli ultimi bandi emessi a fine 2013, con le attività e le relative erogazioni di finanziamenti che si sono realizzate nel 2014 e, seppure in misura inferiore, anche nel 2015.

Per l'analisi di dettaglio delle attività di formazione continua finanziata a valere sul POR FSE 2007-2013 ci si è avvalsi dei rapporti annuali di esecuzione del programma, della base dati pubblica www.opencoesione.gov.it, e anche di estrazioni dalla Base dati SIRU, il sistema informativo della Regione dell'Umbria. Da quest'ultimo, in particolare, sono state effettuate delle elaborazioni "ad hoc" necessarie per colmare alcune carenze informative della base dati pubblica, che mette a disposizione tutti i progetti finanziati con le relative risorse stanziare, per asse e obiettivo specifico del programma, ma non consente di risalire allo strumento operativo utilizzato con il progetto e al numero di soggetti formati.

Ulteriori fonti di finanziamento per la formazione continua sono costituite dalle Leggi n. 236/93 e 53/00. Con il primo strumento il Ministero del lavoro assegna alle Regioni la quota corrispondente allo 0.30 per cento del monte salari versato all'INPS a titolo di contributo assicurativo obbligatorio per la disoccupazione involontaria da parte delle aziende che non hanno aderito ai fondi interprofessionali. Il secondo strumento, seppure abbia sempre avuto delle dotazioni finanziarie modeste, rappresenta un punto di svolta per la legislazione italiana, avendo per la prima volta viene sancito e riconosciuto il diritto alla formazione continua. L'art. 6 della citata legge istituisce e riconosce, tra l'altro, i congedi per

la formazione continua da parte di lavoratori occupati al fine di accrescere le proprie conoscenze e competenze professionali. E' stato proprio grazie alla sia pur modesta dotazione finanziaria della legge 53/2000 che si sono sperimentati i cosiddetti voucher formativi, cioè dei buoni corrispondenti ad un ammontare in denaro, assegnati direttamente al lavoratore o alla impresa di appartenenza per consentire la frequenza ad un corso di formazione.

Questi ultimi due strumenti in Umbria hanno visto pubblicato ad aprile 2008 l'ultimo bando per poter accedere al finanziamento di attività di formazione continua, e le relative attività svolte negli anni dal 2009 al 2011. Il citato bando prevedeva contributi per 2,6 milioni di euro a valere sulla legge 236/93 e circa 200 mila euro a valere sulla legge 53/2000.

Come accennato, le risorse di cui alla legge 236/93 erano riservate ad aziende che non avevano aderito ai fondi interprofessionali in quanto le altre avevano deciso di trasferire ad un fondo interprofessionale la propria quota dello 0,30 per cento del monte salari e avevano la possibilità di accedere alla formazione finanziata dagli stessi fondi. La Regione Umbria ha tuttavia deliberato di destinare tali fondi a coprire le richieste di ammortizzatori sociali in deroga anziché finanziare interventi di formazione continua. Tale decisione ha fatto sì che le risorse della legge 236/93 venissero riversate sul sistema economico generale e non solo sulle aziende non aderenti ai fondi interprofessionali, con la conseguenza di rendere più conveniente per le aziende l'adesione ad un fondo.

Va inoltre fatto presente come quello della formazione finanziata sia un processo complesso, articolato nelle seguenti fasi:

- Definizione del programma quadro settennale con dotazioni finanziarie UE e quote di cofinanziamento nazionale e regionale;
- Emissione di avviso pubblico di selezione;
- Selezione dei progetti ammessi a finanziamento e assunzione del relativo impegno di spesa;
- Avvio delle attività formative;
- Termine delle attività formative, eventualmente anche nell'anno successivo rispetto all'inizio delle attività;
- Liquidazione del finanziamento al beneficiario, che può avvenire per stralci o stati di avanzamento o a saldo delle attività;
- Rendicontazione finale delle attività.

Per isolare le attività relative agli anni 2014 e 2015 possono essere presi a riferimento diversi criteri. In questa analisi si è considerato l'anno di approvazione del progetto con l'assunzione del relativo impegno di spesa. Va infine ricordato come, analogamente a quanto accade per le attività formative finanziate da Fondimpresa, nella base dati pubblica www.opencoesione.gov.it i progetti vengono inseriti solo dopo la loro rendicontazione finale, per cui i dati relativi all'anno 2015 non sono completi.

5. La metodologia di analisi della rilevanza dei fabbisogni formativi espressi

I fabbisogni formativi espressi sono stati analizzati in parte sulla base dei dati forniti da Fondimpresa per quanto riguarda le ore di formazione erogate, analizzate per canale (Conto Formazione e Conto di Sistema) e per tematica formativa, e in relazione alla articolazione settoriale e dimensionale delle imprese raggiunte e, inoltre, alle tipologie contrattuali, di inquadramento professionale e caratteristiche demografiche dei lavoratori coinvolti. Tali dati sono stati oggetto di un'analisi complessiva nel Capitolo 1, mentre limitatamente alle tematiche formative più direttamente funzionali agli incrementi di competitività delle imprese, sono stati richiamati e approfonditi nella prima parte del Capitolo 4 dedicato ai fabbisogni formativi espressi.

Un approfondimento su quest'ultimo aspetto, che costituisce il cuore del Capitolo 4, è stato realizzato tramite un'indagine *ad hoc* – definita nel contesto della teoria economica e manageriale – su un insieme

di esperienze imprenditoriali di eccellenza. L'obiettivo dell'indagine è quello di comprendere la natura e l'intensità dei fabbisogni formativi, sia espressi che inespressi, nelle imprese regionali, ad integrazione delle precedenti analisi sulla distribuzione delle ore di formazione per tematica fondata su dati Fondimpresa.

La scelta di una metodologia di indagine basata su interviste a imprenditori o alti dirigenti, intesi quali testimoni privilegiati, è stata ritenuta più idonea a rilevare informazioni relative ai fabbisogni formativi, soprattutto quelli inespressi, che come tali non possono essere rilevati direttamente ma possono essere dedotti, in modo indiretto, da altre variabili, dalla loro lettura congiunta e da alcuni approfondimenti qualitativi.

L'acquisizione delle informazioni è avvenuta in due fasi: a) prima attraverso la somministrazione di un questionario semi-strutturato avente per oggetto, oltre alle tematiche della formazione, anche le strategie competitive, le opzioni di investimento, la struttura e organizzazione del personale; b) in seguito, una volta acquisito il questionario, attraverso una intervista telefonica direttamente all'imprenditore o ad altre figure di vertice dell'azienda, con l'obiettivo di approfondire alcune risposte date e far emergere la potenziale presenza dei fenomeni di interesse.

Il questionario si compone di domande a risposta chiusa, riguardanti soprattutto informazioni quantitative, e domande a risposta aperta che costituiscono la base per i successivi approfondimenti nell'intervista telefonica (vedi Allegato 3). Esso è articolato in quattro sezioni, di cui le prime due, sulle pratiche manageriali e sulla composizione del personale, destinate specificamente alla rilevazione dei fabbisogni espressi in una prospettiva "comportamentale" e dinamica, che analizzate nel Capitolo 4; le seconde due sezioni, sulla struttura organizzativa e sulle competenze trasversali e informali, sono invece destinate alla identificazione dei fabbisogni inespressi che emergono da un esame più complessivo del gap tra competenze attese e quelle esistenti in azienda e sono oggetto di analisi del Capitolo 5.

Più specificamente, per la parte relativa alla rilevazione dei fabbisogni espressi, nella prima sezione sono contenute domande volte a: collocare l'impresa tra il modello competitivo basato sull'innovazione continua e quello basato sul contenimento dei costi; rilevare se l'impresa ha effettuato, o ha in programma di effettuare investimenti consistenti per l'innovazione, e in caso affermativo di quale tipologia; rilevare se gli investimenti per l'innovazione comportano investimenti complementari per l'adeguamento delle conoscenze e competenze del personale e, nel caso, se mediante assunzione di nuovi lavoratori con competenze specifiche o mediante la formazione di personale già presente in azienda; misurare l'intensità dell'investimento formativo finalizzato all'adeguamento delle conoscenze alle innovazioni introdotte rilevando sia il numero di nuove assunzioni di lavoratori con competenze specifiche, sia il numero di lavoratori già occupati coinvolti nell'investimento formativo con la medesima finalità.

La seconda sezione è dedicata invece a rilevare la struttura e le pratiche di gestione del personale, attraverso domande su: struttura del personale per genere, età e titolo di studio; ricorso alle assunzioni a tempo determinato e relative motivazioni; grado di adeguatezza del livello di istruzione dei dipendenti alle mansioni svolte e, qualora giudicato insufficiente, sugli strumenti per colmare il divario esistente; sull'investimento in formazione e sue caratteristiche (complementare o sostitutivo rispetto alla formazione scolastica).

Per quanto riguarda le aziende incluse nell'indagine, sono state selezionate per la maggior parte tra quelle appartenenti all'industria manifatturiera e, segnatamente, al comparto della meccanica. Sono tuttavia presenti anche importanti realtà della chimica, della metallurgia, del tessile e dei servizi informatici. Dal punto di vista dimensionale l'indagine è rivolta a unità produttive con almeno 50 addetti che effettuano normalmente attività di formazione al personale, sia mediante la partecipazione ai bandi dei fondi interprofessionali che attraverso il finanziamento con risorse proprie.

Il lavoro di rilevazione è stato condotto su un gruppo di undici imprese e nella maggior parte dei casi è stato concluso con un'intervista finale. Come per il rapporto del 2013, anche per questo rapporto 2014-2015 la struttura regionale di Fondimpresa ha svolto un ruolo essenziale per raccogliere la disponibilità a partecipare alle interviste da parte dei testimoni privilegiati e quindi per la buona riuscita dell'indagine.

6. La metodologia per l'analisi dei fabbisogni inespressi

L'analisi dei fabbisogni formativi inespressi (o impliciti) fa riferimento a un insieme composito di conoscenze implicite, capacità cognitive e profili relazionali, non codificabili e rilevabili esplicitamente, ma che tuttavia rappresentano una leva strategica fondamentale per la competitività delle imprese. Il funzionamento economico di un'impresa è connotato infatti all'esistenza di un insieme composito di conoscenze implicite, capacità cognitive e profili relazionali che non possono essere codificate esplicitamente nella loro complessità ma che, tuttavia, rappresentano una leva strategica fondamentale per i processi di riposizionamento competitivo.

L'individuazione di questi fabbisogni formativi "inespressi" non è un compito semplice per l'analista, visto che la loro presenza è trasversale alle varie articolazioni aziendali e la loro criticità intimamente connessa alle norme implicite che regolano il funzionamento della gestione aziendale e le aspettative competitive degli imprenditori. L'analisi dei fabbisogni formativi inespressi e la loro rilevanza per il tessuto produttivo regionale può essere realizzata facendo riferimento ad alcune categorie interpretative fornite dalla teoria della gestione delle risorse umane basata sulle competenze e ad alcuni suggerimenti che emergono dalle scienze sperimentali applicate al campo della organizzazione aziendale.

In particolare, l'approccio per competenze alla gestione delle risorse (*competency-based human resource management*) pone l'attenzione non tanto sulle conoscenze e abilità di tipo tecnico-specialistico, spesso legate all'espletamento di compiti e mansioni professionali, quanto su aspetti di natura gestionale e trasversale ai diversi ambiti della vita aziendale. Nel contesto di questo approccio, in effetti, i fabbisogni formativi emergono soprattutto dai processi di gestione e trasmissione delle informazioni e dalle conoscenze organizzative; risultano quindi difficilmente cristallizzabili in singole mansioni professionali e hanno una natura multidimensionale che investe la dimensione cognitiva e altri aspetti della personalità dei lavoratori (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Per quanto riguarda invece il contributo delle scienze economiche comportamentali, l'aspetto da richiamare verte sulla assunzione che senso di fiducia e sviluppo di comportamenti cooperativi tra individui che operano in strutture aziendali complesse tendono a favorire l'accumulazione di una serie di competenze cognitive e relazionali che sono funzionali alle decisioni di innovazione e alla crescita della produttività. In altre parole, le organizzazioni aziendali che fanno leva sulla cooperazione nei rapporti di lavoro, su incentivi legati all'impegno produttivo e, più in generale, su una gestione inclusiva e orizzontale del lavoro creano un ambiente favorevole allo sviluppo di quelle competenze trasversali che a loro volta condizionano positivamente e in modo determinante il posizionamento competitivo delle imprese.

Sulla base di questi argomenti, il Rapporto 2016 ha analizzato da un punto di vista qualitativo i fabbisogni formativi inespressi focalizzandosi sulla rilevazione di due tipologie di informazioni: a) quelle riguardanti la percezione delle competenze trasversali che le aziende ritengono necessarie per competere efficacemente sui mercati; b) quelle relative al grado di coinvolgimento dei lavoratori nella gestione aziendale, alle caratteristiche funzionali della struttura organizzativa e alle effettive modalità di

erogazione della formazione professionale quando si manifesta l'esigenza di aggiornare le competenze e le abilità dei lavoratori. L'identificazione di tali categorie è avvenuta anche in ottica dinamica, ovvero ponendo particolare attenzione non solo alle caratteristiche dei fabbisogni inespressi, ma anche alla loro evoluzione temporale.

La tecnica di acquisizione delle informazioni è ancora una volta strutturata su interviste a testimoni privilegiati, attraverso la somministrazione preliminare del questionario (vedi punto 7). In questo caso, le informazioni rilevanti sono quelle che si possono desumere dalle domande dedicate alla modalità organizzative e al ruolo rivestito delle competenze trasversali per la performance d'impresa, predisposte all'interno del questionario proprio al fine di trarre indicazioni utili sui fabbisogni formativi inespressi. Come accennato, la loro rilevanza per il tessuto produttivo è stata prevalentemente sviluppata facendo riferimento alle categorie interpretative fornite dalla teoria della gestione delle risorse umane basata sulle competenze e dalle scienze sperimentali applicate al campo della organizzazione aziendale.

7. Il questionario semi strutturale e le interviste a testimoni privilegiati

Come accaduto per la redazione del precedente Rapporto, anche in questa occasione la tecnica di acquisizione delle informazioni è fondata essenzialmente su interviste a imprenditori o alti dirigenti, intesi quali testimoni privilegiati. Si tratta infatti di una metodologia che appare più idonea a rilevare informazioni relative ai fabbisogni formativi, sia espressi che inespressi, che come tali non possono essere rilevati direttamente ma vanno desunti, in modo indiretto, da altre variabili, la cui lettura congiunta, unitamente ad alcuni approfondimenti qualitativi, può lasciarne desumere la presenza.

Le alternative a disposizione, dall'indagine campionaria con questionario auto compilato dalle imprese al focus group, non sembrano funzionali allo scopo conoscitivo prefissato. L'indagine campionaria, oltre ai problemi di budget e di tempi necessari alla sua realizzazione, per sua natura non può che rimanere in superficie, non consentendo i necessari approfondimenti qualitativi. La tecnica del focus group presenta altri problemi, in particolare la tendenza a emulare le aziende leader e il desiderio di “non essere secondi a nessuno”, che in tematiche come quelle oggetto dello studio – quasi impercettibili e desumibili essenzialmente per via indiretta – rischiano di essere ben superiori ai vantaggi della tecnica stessa, che sono quelli dello stimolo reciproco in un contesto di gruppo.

Nello specifico, l'acquisizione delle informazioni è avvenuta in due fasi: a) prima attraverso la somministrazione di un questionario semi-strutturato, che verte, oltre che sulle tematiche della formazione, anche sulle strategie competitive e sulla struttura e organizzazione del personale; b) successivamente, una volta acquisito il questionario, attraverso una intervista telefonica direttamente all'imprenditore o al direttore generale o ad altre figure di vertice dell'azienda, con l'obiettivo di approfondire alcune risposte date e far emergere la potenziale presenza dei fenomeni di interesse.

Il questionario si compone, oltre che di domande a risposta chiusa, relative talvolta a informazioni quantitative, anche e soprattutto di diverse domande a risposta aperta che hanno fornito la base per i successivi approfondimenti nell'intervista telefonica. Il questionario è articolato in sezioni ben distinte tra loro e funzionali a far emergere la presenza di aree di potenziali fabbisogni formativi, sia espressi che inespressi. In particolare, la sezione sulle pratiche manageriali e quella riguardante la composizione del personale sono dedicate specificamente alla rilevazione dei fabbisogni espressi in una prospettiva “comportamentale” e dinamica; le sezioni sulla struttura organizzativa e sulle competenze trasversali e informali sono invece dedicate all'identificazione dei fabbisogni inespressi che emergono da un esame più complessivo del gap tra competenze attese e quelle esistenti in azienda.

Infine, va precisato che la scelta delle imprese è stata effettuata selezionandole non solo tra quelle appartenenti all'industria manifatturiera, e in particolare al settore della meccanica (come accaduto, in

una logica di indagine pilota, per il progetto relativo alla annualità 2013), ma coinvolgendo anche le realtà produttive di altri settori, compreso quello dei servizi alle imprese.

L'indagine è stata rivolta ad imprese con una dimensione minima di 50 addetti, poiché si è ritenuto che le aziende che rientrano in questa classe dimensionale abbiano una maggiore propensione ad effettuare attività di formazione continua al personale, sia di tipo finanziato che partecipando ai bandi dei fondi interprofessionali, oppure investendo risorse proprie nella formazione.

Le imprese selezionate e che hanno partecipato all'indagine sono undici, di cui sei appartenenti al settore meccanico, quattro alla chimica e materie plastiche, una al settore dei servizi informatici.

ALLEGATO 2 - TABELLE

Tabella 1 - Unità produttive aderenti per settore, provincia e classe di addetti. Anni 2014 e 2015
Valori assoluti e composizioni percentuali

	2014	2015	2014	2015
In complesso	2402	2546	100.0	100.0
Settore				
Agricoltura	46	55	1.9	2.2
Estrattive	26	26	1.1	1.0
Alimentari	119	126	5.0	4.9
Tessili, abbigliamento, calzature	93	102	3.9	4.0
Legno e prodotti in legno	36	39	1.5	1.5
Carta, stampa, editoria	56	57	2.3	2.2
Chimica, gomma, plastica	57	60	2.4	2.4
Lavorazione minerali non metalliferi	79	82	3.3	3.2
Metallurgia	206	217	8.6	8.5
Meccanica	175	184	7.3	7.2
Altre manifatturiere	55	61	2.3	2.4
Elettricità, gas, acqua	11	11	0.5	0.4
Costruzioni	494	506	20.6	19.9
Commercio	324	350	13.5	13.7
Alberghi e ristoranti	112	125	4.7	4.9
Trasporti e comunicazioni	154	162	6.4	6.4
Servizi alle imprese	246	263	10.2	10.3
Istruzione, sanità, altro	113	120	4.7	4.7
Provincia				
Perugia	1738	1851	72.4	72.7
Terni	664	695	27.6	27.3
Classe di addetti				
Fino a 9	1362	1466	56.7	57.6
10_49	822	863	34.2	33.9
50_99	140	141	5.8	5.5
100 e oltre	78	76	3.2	3.0
n.d.	0	0	0.0	0.0

Tabella 2 - Unità produttive aderenti per provincia secondo il settore. Anni 2014 e 2015
Composizioni percentuali

	2014			2015		
	Perugia	Terni	Umbria	Perugia	Terni	Umbria
Agricoltura	69.6	30.4	100.0	70.9	29.1	100.0
Estrattive	84.6	15.4	100.0	84.6	15.4	100.0
Alimentari	75.6	24.4	100.0	76.2	23.8	100.0
Tessili, abbigliamento, calzature	90.3	9.7	100.0	91.2	8.8	100.0
Legno e prodotti in legno	91.7	8.3	100.0	89.7	10.3	100.0
Carta, stampa, editoria	94.6	5.4	100.0	94.7	5.3	100.0
Chimica, gomma, plastica	80.7	19.3	100.0	80.0	20.0	100.0
Lavorazione minerali non metalliferi	81.0	19.0	100.0	79.3	20.7	100.0
Metallurgia	69.9	30.1	100.0	71.9	28.1	100.0
Meccanica	81.7	18.3	100.0	81.5	18.5	100.0
Altre manifatturiere	63.6	36.4	100.0	68.9	31.1	100.0
Elettricità, gas, acqua	45.5	54.5	100.0	27.3	72.7	100.0
Costruzioni	64.2	35.8	100.0	64.2	35.8	100.0
Commercio	76.2	23.8	100.0	75.7	24.3	100.0
Alberghi e ristoranti	64.3	35.7	100.0	64.8	35.2	100.0
Trasporti e comunicazioni	63.6	36.4	100.0	64.8	35.2	100.0
Servizi alle imprese	69.5	30.5	100.0	70.0	30.0	100.0
Istruzione, sanità, altro	72.6	27.4	100.0	73.3	26.7	100.0
In complesso	72.4	27.6	100.0	72.7	27.3	100.0

Tabella 3 - Unità produttive aderenti per classe dimensionale secondo il settore. Anni 2014 e 2015
Composizioni percentuali

	Fino a 9	10_49	50_99	100 e oltre	Totale
2014					
Agricoltura	65.2	30.4	2.2	2.2	100.0
Estrattive	53.8	46.2	0.0	0.0	100.0
Alimentari	43.7	42.9	10.1	3.4	100.0
Tessili, abbigliamento, calzature	40.9	39.8	14.0	5.4	100.0
Legno e prodotti in legno	41.7	44.4	8.3	5.6	100.0
Carta, stampa, editoria	37.5	44.6	14.3	3.6	100.0
Chimica, gomma, plastica	35.1	43.9	12.3	8.8	100.0
Lavorazione minerali non metalliferi	34.2	51.9	5.1	8.9	100.0
Metallurgia	31.1	51.5	10.7	6.8	100.0
Meccanica	37.1	44.0	12.6	6.3	100.0
Altre manifatturiere	32.7	47.3	9.1	10.9	100.0
Elettricità, gas, acqua	54.5	27.3	9.1	9.1	100.0
Costruzioni	68.2	28.5	2.6	0.6	100.0
Commercio	70.4	26.9	2.5	0.3	100.0
Alberghi e ristoranti	73.2	25.0	0.9	0.9	100.0
Trasporti e comunicazioni	51.9	39.6	4.5	3.9	100.0
Servizi alle imprese	74.0	21.1	2.8	2.0	100.0
Istruzione, sanità, altro	73.5	17.7	5.3	3.5	100.0
In complesso	56.7	34.2	5.8	3.2	100.0
2015					
Agricoltura	56.4	40.0	1.8	1.8	100.0
Estrattive	53.8	46.2	0.0	0.0	100.0
Alimentari	46.0	40.5	10.3	3.2	100.0
Tessili, abbigliamento, calzature	42.2	40.2	12.7	4.9	100.0
Legno e prodotti in legno	41.0	46.2	7.7	5.1	100.0
Carta, stampa, editoria	38.6	43.9	14.0	3.5	100.0
Chimica, gomma, plastica	35.0	45.0	11.7	8.3	100.0
Lavorazione minerali non metalliferi	34.1	52.4	4.9	8.5	100.0
Metallurgia	30.9	52.5	11.1	5.5	100.0
Meccanica	40.2	41.8	12.0	6.0	100.0
Altre manifatturiere	36.1	45.9	8.2	9.8	100.0
Elettricità, gas, acqua	54.5	27.3	9.1	9.1	100.0
Costruzioni	68.4	28.5	2.6	0.6	100.0
Commercio	70.9	26.3	2.6	0.3	100.0
Alberghi e ristoranti	76.8	22.4	0.0	0.8	100.0
Trasporti e comunicazioni	53.7	38.3	4.3	3.7	100.0
Servizi alle imprese	75.3	20.9	1.9	1.9	100.0
Istruzione, sanità, altro	74.2	17.5	5.0	3.3	100.0
In complesso	57.6	33.9	5.5	3.0	100.0

Tabella 4 - Lavoratori delle unità produttive aderenti per settore e provincia. Anni 2014 e 2015
Valori assoluti e composizioni percentuali

	Valori assoluti		Composizioni percentuali	
	2014	2015	2014	2015
In complesso	53642	54479	100.0	100.0
Settore				
Agricoltura	582	745	1.1	1.4
Estrattive	287	287	0.5	0.5
Alimentari	3825	3907	7.1	7.2
Tessili, abbigliamento, calzature	3264	3388	6.1	6.2
Legno e prodotti in legno	1090	1140	2.0	2.1
Carta, stampa, editoria	1569	1559	2.9	2.9
Chimica, gomma, plastica	1945	1972	3.6	3.6
Lavorazione minerali non metalliferi	3935	3970	7.3	7.3
Metallurgia	8935	8957	16.7	16.4
Meccanica	5955	6014	11.1	11.0
Altre manifatturiere	2744	2789	5.1	5.1
Elettricità, gas, acqua	283	282	0.5	0.5
Costruzioni	5471	5478	10.2	10.1
Commercio	3027	3212	5.6	5.9
Alberghi e ristoranti	1197	1204	2.2	2.2
Trasporti e comunicazioni	4402	4420	8.2	8.1
Servizi alle imprese	3472	3458	6.5	6.3
Istruzione, sanità, altro	1659	1697	3.1	3.1
Provincia				
Perugia	39350	40402	73.4	74.2
Terni	14292	14077	26.6	25.8

Tabella 5 - Dimensione media delle unità produttive aderenti per settore e provincia. Anni 2014 e 2015
Valori assoluti e NI Umbria=100

	Valori assoluti		NI Umbria=100	
	2014	2015	2014	2015
In complesso	22.3	21.4	100.0	100.0
Settore				
Agricoltura	12.7	13.5	56.7	63.3
Estrattive	11.0	11.0	49.5	51.6
Alimentari	32.1	31.0	144.1	144.9
Tessili, abbigliamento, calzature	35.1	33.2	157.4	155.2
Legno e prodotti in legno	30.3	29.2	135.8	136.6
Carta, stampa, editoria	28.0	27.4	125.6	127.8
Chimica, gomma, plastica	34.1	32.9	153.0	153.6
Lavorazione minerali non metalliferi	49.8	48.4	223.4	226.2
Metallurgia	43.4	41.3	194.5	192.9
Meccanica	34.0	32.7	152.6	152.7
Altre manifatturiere	49.9	45.7	223.7	213.7
Elettricità, gas, acqua	25.7	25.6	115.4	119.8
Costruzioni	11.1	10.8	49.7	50.6
Commercio	9.3	9.2	41.9	42.9
Alberghi e ristoranti	10.7	9.6	47.9	45.0
Trasporti e comunicazioni	28.6	27.3	128.2	127.5
Servizi alle imprese	14.1	13.1	63.3	61.4
Istruzione, sanità, altro	14.7	14.1	65.8	66.1
Provincia				
Perugia	22.6	21.8	101.5	102.0
Terni	21.5	20.3	96.5	94.6

Tabella 6 - Unità produttive raggiunte nel 2014, nel 2015 e in entrambi gli anni per settore, provincia e classe di addetti
Valori assoluti e composizioni percentuali

	2014	2015	2014 e 2015	2014	2015	2014 e 2015
In complesso	552	444	273	100.0	100.0	100.0
Settore						
Agricoltura	9	9	6	1.6	2.0	2.2
Estrattive	9	7	5	1.6	1.6	1.8
Alimentari	39	27	17	7.1	6.1	6.2
Tessili, abbigliamento, calzature	22	18	13	4.0	4.1	4.8
Legno e prodotti in legno	8	8	5	1.4	1.8	1.8
Carta, stampa, editoria	16	12	9	2.9	2.7	3.3
Chimica, gomma, plastica	19	17	11	3.4	3.8	4.0
Lavorazione minerali non metalliferi	31	27	19	5.6	6.1	7.0
Metallurgia	66	56	35	12.0	12.6	12.8
Meccanica	52	48	29	9.4	10.8	10.6
Altre manifatturiere	17	16	9	3.1	3.6	3.3
Elettricità, gas, acqua	8	6	6	1.4	1.4	2.2
Costruzioni	53	40	20	9.6	9.0	7.3
Commercio	57	39	20	10.3	8.8	7.3
Alberghi e ristoranti	12	12	6	2.2	2.7	2.2
Trasporti e comunicazioni	73	43	35	13.2	9.7	12.8
Servizi alle imprese	41	39	20	7.4	8.8	7.3
Istruzione, sanità, altro	20	20	8	3.6	4.5	2.9
Provincia						
Perugia	367	298	174	66.5	67.1	63.7
Terni	185	146	99	33.5	32.9	36.3
Classe di addetti						
Fino a 9	148	95	45	26.8	21.4	16.5
10_49	263	221	123	47.6	49.8	45.1
50_99	72	66	52	13.0	14.9	19.0
100 e oltre	65	61	52	11.8	13.7	19.0
n.d.	4	1	1	0.7	0.2	0.4

Tabella 7 - Unità produttive raggiunte per provincia secondo il settore. Anni 2014 e 2015. Composizioni percentuali

	2014			2015		
	Perugia	Terni	Umbria	Perugia	Terni	Umbria
Agricoltura	66.7	33.3	100.0	55.6	44.4	100.0
Estrattive	66.7	33.3	100.0	57.1	42.9	100.0
Alimentari	71.8	28.2	100.0	66.7	33.3	100.0
Tessili, abbigliamento, calzature	86.4	13.6	100.0	88.9	11.1	100.0
Legno e prodotti in legno	100.0	0.0	100.0	100.0	0.0	100.0
Carta, stampa, editoria	100.0	0.0	100.0	100.0	0.0	100.0
Chimica, gomma, plastica	84.2	15.8	100.0	82.4	17.6	100.0
Lavorazione minerali non metalliferi	71.0	29.0	100.0	88.9	11.1	100.0
Metallurgia	62.1	37.9	100.0	64.3	35.7	100.0
Meccanica	82.7	17.3	100.0	81.3	18.8	100.0
Altre manifatturiere	47.1	52.9	100.0	68.8	31.3	100.0
Elettricità, gas, acqua	25.0	75.0	100.0	16.7	83.3	100.0
Costruzioni	47.2	52.8	100.0	52.5	47.5	100.0
Commercio	78.9	21.1	100.0	66.7	33.3	100.0
Alberghi e ristoranti	66.7	33.3	100.0	50.0	50.0	100.0
Trasporti e comunicazioni	53.4	46.6	100.0	51.2	48.8	100.0
Servizi alle imprese	56.1	43.9	100.0	51.3	48.7	100.0
Istruzione, sanità, altro	60.0	40.0	100.0	75.0	25.0	100.0
In complesso	66.5	33.5	100.0	67.1	32.9	100.0

*Tabella 8 - Unità produttive raggiunte sia nel 2014 che nel 2015 per settore e provincia
Percentuali sulle raggiunte nel 2015*

	Perugia	Terni	Umbria
Agricoltura	60.0	75.0	66.7
Estrattive	50.0	100.0	71.4
Alimentari	66.7	55.6	63.0
Moda	68.8	100.0	72.2
Legno	62.5		62.5
Carta, stampa, editoria	75.0		75.0
Chimica, gomma, plastica	57.1	100.0	64.7
Lavorazione minerali non metalliferi	66.7	100.0	70.4
Metallurgia	61.1	65.0	62.5
Meccanica	59.0	66.7	60.4
Altre manifatturiere	54.5	60.0	56.3
Elettricità, gas, acqua	100.0	100.0	100.0
Costruzioni	38.1	63.2	50.0
Commercio	57.7	38.5	51.3
Alberghi e ristoranti	50.0	50.0	50.0
Trasporti e comunicazioni	81.8	81.0	81.4
Servizi alle imprese	45.0	57.9	51.3
Istruzione, sanità, altro	20.0	100.0	40.0
Totale	58.4	67.8	61.5

Tabella 9 - Unità produttive raggiunte per classe dimensionale secondo il settore. Anni 2014 e 2015
Composizioni percentuali

	Fino a 9	10_49	50_99	100 e oltre	Totale
2014					
Agricoltura	33.3	44.4	11.1	11.1	100.0
Estrattive	33.3	66.7	0.0	0.0	100.0
Alimentari	15.4	56.4	12.8	15.4	100.0
Tessili, abbigliamento, calzature	9.1	40.9	27.3	22.7	100.0
Legno e prodotti in legno	12.5	37.5	12.5	37.5	100.0
Carta, stampa, editoria	6.3	56.3	25.0	12.5	100.0
Chimica, gomma, plastica	5.3	47.4	26.3	21.1	100.0
Lavorazione minerali non metalliferi	22.6	45.2	22.6	9.7	100.0
Metallurgia	21.9	45.3	17.2	15.6	100.0
Meccanica	15.4	46.2	15.4	23.1	100.0
Altre manifatturiere	11.8	41.2	23.5	23.5	100.0
Elettricità, gas, acqua	0.0	87.5	0.0	12.5	100.0
Costruzioni	30.8	55.8	7.7	5.8	100.0
Commercio	55.4	37.5	7.1	0.0	100.0
Alberghi e ristoranti	50.0	50.0	0.0	0.0	100.0
Trasporti e comunicazioni	32.9	54.8	4.1	8.2	100.0
Servizi alle imprese	48.8	36.6	9.8	4.9	100.0
Istruzione, sanità, altro	15.0	45.0	25.0	15.0	100.0
In complesso	27.0	48.0	13.1	11.9	100.0
2015					
Agricoltura	44.4	44.4	0.0	11.1	100.0
Estrattive	14.3	85.7	0.0	0.0	100.0
Alimentari	11.1	55.6	18.5	14.8	100.0
Tessili, abbigliamento, calzature	0.0	38.9	27.8	33.3	100.0
Legno e prodotti in legno	0.0	50.0	12.5	37.5	100.0
Carta, stampa, editoria	0.0	58.3	25.0	16.7	100.0
Chimica, gomma, plastica	17.6	35.3	29.4	17.6	100.0
Lavorazione minerali non metalliferi	22.2	44.4	14.8	18.5	100.0
Metallurgia	10.7	44.6	26.8	17.9	100.0
Meccanica	6.3	56.3	12.5	25.0	100.0
Altre manifatturiere	6.3	50.0	25.0	18.8	100.0
Elettricità, gas, acqua	0.0	83.3	0.0	16.7	100.0
Costruzioni	27.5	62.5	5.0	5.0	100.0
Commercio	44.7	42.1	13.2	0.0	100.0
Alberghi e ristoranti	33.3	66.7	0.0	0.0	100.0
Trasporti e comunicazioni	27.9	53.5	7.0	11.6	100.0
Servizi alle imprese	43.6	43.6	7.7	5.1	100.0
Istruzione, sanità, altro	35.0	30.0	25.0	10.0	100.0
In complesso	21.4	49.9	14.9	13.8	100.0

*Tabella 10 - Unità locali raggiunte sia nel 2014 che nel 2015 per settore e classe dimensionale
Percentuali sulle raggiunte nel 2015*

	Fino a 9	10_49	50_99	100 e oltre	Totale
Agricoltura	50.0	75.0		100.0	66.7
Estrattive	100.0	66.7			71.4
Alimentari	33.3	53.3	100.0	75.0	63.0
Moda		57.1	80.0	83.3	72.2
Legno		25.0	100.0	100.0	62.5
Carta, stampa, editoria		57.1	100.0	100.0	75.0
Chimica, gomma, plastica	0.0	66.7	80.0	100.0	64.7
Lavorazione minerali non metalliferi	66.7	66.7	100.0	60.0	70.4
Metallurgia	66.7	48.0	66.7	90.0	62.5
Meccanica	33.3	55.6	66.7	75.0	60.4
Altre manifatturiere	100.0	37.5	75.0	66.7	56.3
Elettricità, gas, acqua		100.0		100.0	100.0
Costruzioni	45.5	44.0	100.0	100.0	50.0
Commercio	52.9	37.5	80.0		51.3
Alberghi e ristoranti	50.0	50.0			50.0
Trasporti e comunicazioni	66.7	82.6	100.0	100.0	81.4
Servizi alle imprese	41.2	52.9	66.7	100.0	51.3
Istruzione, sanità, altro	0.0	50.0	60.0	100.0	40.0
Totale	47.4	55.7	78.8	85.2	61.5

Tabella 11 - Lavoratori coinvolti negli anni 2014, 2015 e in entrambi per settore, tipologia contrattuale, genere e inquadramento professionale
Valori assoluti e composizioni percentuali

	Valori assoluti			Composizioni percentuali		2014 e 2015 (% su 2015)
	2014	2015	2014 e 2015	2014	2015	
In complesso	9708	7342	2173	100.0	100.0	29.6
Settore						
Agricoltura	156	114	44	1.6	1.6	38.6
Estrattive	71	47	28	0.7	0.6	59.6
Alimentari	767	418	76	7.9	5.7	18.2
Tessili, abbigliamento, calzature	456	475	72	4.7	6.5	15.2
Legno e prodotti in legno	83	258	66	0.9	3.5	25.6
Carta, stampa, editoria	165	167	32	1.7	2.3	19.2
Chimica, gomma, plastica	309	336	140	3.2	4.6	41.7
Lavorazione minerali non metalliferi	481	463	158	5.0	6.3	34.1
Metallurgia	1518	1141	325	15.6	15.5	28.5
Meccanica	1214	1630	394	12.5	22.2	24.2
Altre manifatturiere	1025	204	64	10.6	2.8	31.4
Elettricità, gas, acqua	136	58	39	1.4	0.8	67.2
Costruzioni	488	333	126	5.0	4.5	37.8
Commercio	539	415	177	5.6	5.7	42.7
Alberghi e ristoranti	74	68	11	0.8	0.9	16.2
Trasporti e comunicazioni	1345	531	200	13.9	7.2	37.7
Servizi alle imprese	533	363	136	5.5	4.9	37.5
Istruzione, sanità, altro	348	321	85	3.6	4.4	26.5
Tipologia contrattuale						
Tempo indeterminato	8780	6455	2003	90.4	87.9	31.0
Tempo determinato	562	491	118	5.8	6.7	24.0
Apprendistato	75	203	12	0.8	2.8	5.9
Contratti atipici	59	79	8	0.6	1.1	10.1
Tempo parziale	99	104	23	1.0	1.4	22.1
Cassa integrazione	133	10	9	1.4	0.1	90.0
Genere						
Femmine	2013	1562	454	20.7	21.3	29.1
Maschi	7695	5780	1719	79.3	78.7	29.7
Classe di età						
15_34	1372	1269	287	14.1	17.3	22.6
35_44	3373	2660	805	34.7	36.2	30.3
45_54	3207	2334	752	33.0	31.8	32.2
55 e oltre	1756	1079	329	18.1	14.7	30.5
Inquadramento professionale						
Impiegato amministrativo e tecnico	2841	2693	812	29.3	36.7	30.2
Impiegato direttivo	303	201	110	3.1	2.7	54.7
Operaio generico	3250	2254	561	33.5	30.7	24.9
Operaio qualificato	3034	1961	605	31.3	26.7	30.9
Quadro	280	233	85	2.9	3.2	36.5

Tabella 12 - Lavoratori coinvolti per tipologia contrattuale secondo il settore. Anni 2014 e 2015
Composizioni percentuali

	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Apprendistato	Contratti atipici	Tempo parziale	Cassa integrazione	In complesso
2014							
Agricoltura	14.7	84.6	0.0	0.6	0.0	0.0	100.0
Estrattive	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Alimentari	94.1	4.3	0.4	0.5	0.7	0.0	100.0
Tessili, abbigliamento, calzature	87.5	7.9	0.7	2.0	2.0	0.0	100.0
Legno e prodotti in legno	97.6	0.0	0.0	0.0	2.4	0.0	100.0
Carta, stampa, editoria	98.2	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Chimica, gomma, plastica	94.5	4.9	0.3	0.0	0.3	0.0	100.0
Lavorazion minerali non metalliferi	82.3	0.4	0.0	0.0	0.0	17.3	100.0
Metallurgia	91.0	3.8	1.6	0.9	0.3	2.4	100.0
Meccanica	93.8	3.6	0.2	0.3	1.0	1.1	100.0
Altre manifatturiere	94.0	4.6	0.2	0.0	1.3	0.0	100.0
Elettricità, gas, acqua	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Costruzioni	87.7	10.0	0.4	0.2	1.6	0.0	100.0
Commercio	85.9	7.2	3.7	0.7	2.4	0.0	100.0
Alberghi e ristoranti	77.0	6.8	0.0	9.5	6.8	0.0	100.0
Trasporti e comunicazioni	94.1	3.8	0.7	0.3	1.0	0.0	100.0
Servizi alle imprese	90.1	4.5	1.3	1.7	2.4	0.0	100.0
Istruzione, sanità, altro	92.0	7.2	0.3	0.6	0.0	0.0	100.0
Totale	90.4	5.8	0.8	0.6	1.0	1.4	100.0
2015							
Agricoltura	16.7	80.7	1.8	0.9	0.0	0.0	100.0
Estrattive	97.9	2.1	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Alimentari	92.3	4.3	1.7	0.7	1.0	0.0	100.0
Moda	83.4	4.4	3.4	1.3	7.4	0.2	100.0
Legno	96.1	2.7	0.0	0.0	1.2	0.0	100.0
Carta, stampa, editoria	77.8	21.0	1.2	0.0	0.0	0.0	100.0
Chimica, gomma, plastica	91.7	7.7	0.3	0.0	0.3	0.0	100.0
Lavorazion minerali non metalliferi	97.8	1.1	1.1	0.0	0.0	0.0	100.0
Metallurgia	90.7	4.5	2.8	1.1	0.1	0.8	100.0
Meccanica	90.2	2.9	5.2	0.9	0.8	0.0	100.0
Altre manifatturiere	78.4	18.1	2.9	0.0	0.5	0.0	100.0
Elettricità, gas, acqua	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Costruzioni	83.8	13.2	1.5	0.9	0.6	0.0	100.0
Commercio	87.0	8.7	1.0	0.7	2.7	0.0	100.0
Alberghi e ristoranti	52.9	30.9	5.9	5.9	4.4	0.0	100.0
Trasporti e comunicazioni	95.5	2.1	0.6	1.1	0.8	0.0	100.0
Servizi alle imprese	78.8	5.2	7.2	7.2	1.7	0.0	100.0
Istruzione, sanità, altro	86.3	5.9	1.6	0.0	6.2	0.0	100.0
Totale	87.9	6.7	2.8	1.1	1.4	0.1	100.0

Tabella 13 - Lavoratori coinvolti per sesso secondo il settore. Anni 2014 e 2015
Composizioni percentuali

	2014			2015		
	Femmine	Maschi	Totale	Femmine	Maschi	Totale
Agricoltura	9.6	90.4	100.0	19.3	80.7	100.0
Estrattive	8.5	91.5	100.0	12.8	87.2	100.0
Alimentari	25.9	74.1	100.0	16.0	84.0	100.0
Tessili, abbigliamento, calzature	65.4	34.6	100.0	56.4	43.6	100.0
Legno e prodotti in legno	15.7	84.3	100.0	6.6	93.4	100.0
Carta, stampa, editoria	24.2	75.8	100.0	20.4	79.6	100.0
Chimica, gomma, plastica	12.9	87.1	100.0	13.4	86.6	100.0
Lavorazione minerali non metalliferi	5.8	94.2	100.0	12.5	87.5	100.0
Metallurgia	8.2	91.8	100.0	8.4	91.6	100.0
Meccanica	13.7	86.3	100.0	17.8	82.2	100.0
Altre manifatturiere	25.3	74.7	100.0	11.3	88.7	100.0
Elettricità, gas, acqua	15.4	84.6	100.0	17.2	82.8	100.0
Costruzioni	10.7	89.3	100.0	8.7	91.3	100.0
Commercio	32.5	67.5	100.0	28.4	71.6	100.0
Alberghi e ristoranti	48.6	51.4	100.0	54.4	45.6	100.0
Trasporti e comunicazioni	10.0	90.0	100.0	17.7	82.3	100.0
Servizi alle imprese	36.0	64.0	100.0	53.7	46.3	100.0
Istruzione, sanità, altro	61.5	38.5	100.0	47.7	52.3	100.0
In complesso	20.7	79.3	100.0	21.3	78.7	100.0

Tabella 14 - Lavoratori coinvolti per classe di età secondo il settore. Anni 2014 e 2015
Composizioni percentuali

	15_34	35_44	45_54	55 e oltre	Totale
2014					
Agricoltura	48.7	28.2	18.6	4.5	100.0
Estrattive	14.1	28.2	40.8	16.9	100.0
Alimentari	16.2	31.8	34.8	17.2	100.0
Tessili, abbigliamento, calzature	16.4	33.3	32.0	18.2	100.0
Legno e prodotti in legno	16.9	28.9	27.7	26.5	100.0
Carta, stampa, editoria	17.0	44.2	27.9	10.9	100.0
Chimica, gomma, plastica	17.2	38.5	34.6	9.7	100.0
Lavorazione minerali non metalliferi	6.7	31.4	40.1	21.8	100.0
Metallurgia	16.1	47.2	28.3	8.4	100.0
Meccanica	11.5	37.0	35.5	16.0	100.0
Altre manifatturiere	12.2	35.2	37.6	15.0	100.0
Elettricità, gas, acqua	8.1	11.8	35.3	44.9	100.0
Costruzioni	14.5	32.2	36.1	17.2	100.0
Commercio	23.2	33.8	31.7	11.3	100.0
Alberghi e ristoranti	12.2	27.0	27.0	33.8	100.0
Trasporti e comunicazioni	7.9	24.1	31.7	36.4	100.0
Servizi alle imprese	16.9	40.2	30.6	12.4	100.0
Istruzione, sanità, altri servizi	10.9	30.7	33.6	24.7	100.0
Totale	14.1	34.7	33.0	18.1	100.0
2015					
Agricoltura	46.5	33.3	13.2	7.0	100.0
Estrattive	17.0	31.9	40.4	10.6	100.0
Alimentari	12.4	34.7	40.7	12.2	100.0
Tessili, abbigliamento, calzature	16.4	36.2	30.9	16.4	100.0
Legno e prodotti in legno	19.4	28.3	35.3	17.1	100.0
Carta, stampa, editoria	12.0	37.7	29.3	21.0	100.0
Chimica, gomma, plastica	13.4	38.4	39.6	8.6	100.0
Lavorazione minerali non metalliferi	8.2	35.4	35.2	21.2	100.0
Metallurgia	18.6	46.6	27.8	7.0	100.0
Meccanica	20.2	35.6	29.1	15.1	100.0
Altre manifatturiere	22.5	34.3	27.9	15.2	100.0
Elettricità, gas, acqua	15.5	5.2	43.1	36.2	100.0
Costruzioni	17.7	30.9	35.4	15.9	100.0
Commercio	20.2	33.3	31.8	14.7	100.0
Alberghi e ristoranti	35.3	29.4	27.9	7.4	100.0
Trasporti e comunicazioni	7.7	32.2	35.2	24.9	100.0
Servizi alle imprese	24.2	36.9	28.9	9.9	100.0
Istruzione, sanità, altro	10.3	34.0	35.2	20.6	100.0
Totale	17.3	36.2	31.8	14.7	100.0

Tabella 15 - Lavoratori coinvolti per inquadramento professionale secondo il settore. Anni 2014 e 2015
Composizioni percentuali

	Impiegato amministrativo o tecnico	Impiegato direttivo	Operaio generico	Operaio qualificato	Quadro	Totale
2014						
Agricoltura	8.3	0.6	11.5	79.5	0.0	100.0
Estrattive	29.6	0.0	25.4	45.1	0.0	100.0
Alimentari	19.3	2.3	54.8	21.4	2.2	100.0
Tessili, abbigliamento, calzature	19.7	3.9	60.7	12.3	3.3	100.0
Legno e prodotti in legno	39.8	2.4	20.5	33.7	3.6	100.0
Carta, stampa, editoria	20.0	5.5	22.4	46.1	6.1	100.0
Chimica, gomma, plastica	23.3	4.5	42.1	22.7	7.4	100.0
Lavorazione minerali non metalliferi	21.0	1.9	39.3	35.8	2.1	100.0
Metallurgia	19.8	5.7	53.1	17.5	3.8	100.0
Meccanica	28.6	2.5	39.2	27.9	1.8	100.0
Altre manifatturiere	16.4	2.3	34.7	44.0	2.5	100.0
Elettricità, gas, acqua	53.7	1.5	14.7	27.2	2.9	100.0
Costruzioni	20.3	0.8	17.6	60.9	0.4	100.0
Commercio	48.6	3.7	22.1	22.6	3.0	100.0
Alberghi e ristoranti	37.8	2.7	25.7	32.4	1.4	100.0
Trasporti e comunicazioni	38.1	2.1	6.4	49.8	3.6	100.0
Servizi alle imprese	55.9	6.2	18.6	16.9	2.4	100.0
Istruzione, sanità, altro	69.3	0.6	22.1	4.6	3.4	100.0
Totale	29.3	3.1	33.5	31.3	2.9	100.0
2015						
Agricoltura	14.0	0.0	19.3	65.8	0.9	100.0
Estrattive	44.7	0.0	19.1	34.0	2.1	100.0
Alimentari	28.5	2.2	37.8	28.0	3.6	100.0
Tessili, abbigliamento, calzature	33.9	4.2	36.0	21.9	4.0	100.0
Legno e prodotti in legno	25.6	1.2	50.4	19.4	3.5	100.0
Carta, stampa, editoria	21.6	1.8	39.5	34.7	2.4	100.0
Chimica, gomma, plastica	21.4	2.4	47.6	25.3	3.3	100.0
Lavorazione minerali non metalliferi	18.6	1.3	56.6	20.3	3.2	100.0
Metallurgia	20.6	3.7	41.6	31.3	2.8	100.0
Meccanica	58.4	1.9	17.0	20.4	2.3	100.0
Altre manifatturiere	20.1	2.0	34.3	43.6	0.0	100.0
Elettricità, gas, acqua	72.4	3.4	5.2	13.8	5.2	100.0
Costruzioni	25.8	1.2	18.9	53.8	0.3	100.0
Commercio	53.3	3.6	21.4	19.3	2.4	100.0
Alberghi e ristoranti	36.8	2.9	41.2	16.2	2.9	100.0
Trasporti e comunicazioni	25.0	4.1	11.9	50.1	8.9	100.0
Servizi alle imprese	62.3	8.0	18.2	7.2	4.4	100.0
Istruzione, sanità, altro	48.3	0.3	44.2	4.4	2.8	100.0
Totale	36.7	2.7	30.7	26.7	3.2	100.0

Tabella 16 - Ore di formazione Conto formazione e Conto sistema per tematica formativa. Anni 2014 e 2015
Valori assoluti e composizioni percentuali

	Conto formazione		Conto sistema		Conto formazione		Conto sistema	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
In complesso	35523	17299	10137	5297	100.0	100.0	100.0	100.0
Tematica formativa								
Abilità personali	2595	1706	1103	335	7.3	9.9	10.9	6.3
Contabilità - finanza	353	118	318	136	1.0	0.7	3.1	2.6
Gestione aziendale - amministrazione	1035	1218	293	489	2.9	7.0	2.9	9.2
Impatto ambientale	369	314	453	2	1.0	1.8	4.5	0.0
Informatica	1326	1709	579	546	3.7	9.9	5.7	10.3
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	52	32	24	120	0.1	0.2	0.2	2.3
Lingue	3905	1446	1233	622	11.0	8.4	12.2	11.7
Marketing vendite	651	237	341	750	1.8	1.4	3.4	14.2
Qualità	759	622	876	347	2.1	3.6	8.6	6.6
Sicurezza sul luogo di lavoro	23100	8838	4385	1233	65.0	51.1	43.3	23.3
Tecniche di produzione	1378	1059	532	717	3.9	6.1	5.2	13.5

Tabella 17 - Ore di formazione per tematiche e settore di attività delle unità produttive raggiunte - Conto Formazione. Anni 2014 e 2015
Composizioni percentuali

	Abilità personali	Contabilità - finanza	Gestione aziendale - amministrazione	Impatto ambientale	Informatica	Lavoro ufficio e segreteria	Lingue	Marketing vendite	Qualità	Sicurezza	Tecniche produzione
2014											
Agricoltura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.4	-
Ind. manifatturiera	26.7	66.4	79.9	37.3	57.8	15.4	81.9	49.9	42.6	73.5	85.9
Altra industria s.s..	2.6	-	-	0.8	5.2	-	1.5	-	1.9	2.1	-
Costruzioni	6.2	-	-	1.7	-	-	4.7	-	5.8	2.6	4.4
Commercio	0.9	14.4	4.5	-	5.8	7.7	1.0	12.3	22.4	7.1	3.4
Alberghi e ristoranti	0.1	-	-	-	-	-	0.8	2.3	0.7	0.9	-
Trasporti e comunicazioni	56.4	10.0	4.1	45.3	13.7	-	1.2	26.5	10.0	7.1	6.0
Servizi alle imprese	3.9	9.2	8.1	14.9	16.9	76.9	4.0	3.3	16.5	4.6	0.3
Istruzione sanità altro	3.3	-	3.4	-	0.7	-	4.8	5.7	-	1.8	-
Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
2015											
Agricoltura	-	-	0.6	-	-	-	-	3.2	-	0.3	-
Ind. manifatturiera	50.2	76.2	64.8	24.7	66.5	50.0	72.3	55.7	85.4	63.9	69.1
Altra industria s.s..	0.7	-	0.6	16.9	-	-	0.2	-	-	2.4	11.6
Costruzioni	2.0	-	-	4.7	9.7	-	6.0	6.3	4.4	7.4	12.7
Commercio	11.7	-	-	3.5	0.9	-	2.4	24.1	3.6	6.5	4.3
Alberghi e ristoranti	-	6.3	2.0	-	4.5	-	-	3.2	-	1.2	-
Trasporti e comunicazioni	32.3	1.6	11.2	33.7	5.1	-	-	-	1.7	8.8	0.9
Servizi alle imprese	2.4	15.9	14.4	7.3	5.0	-	18.1	7.5	4.9	4.1	0.9
Istruzione sanità altro	0.8	-	6.3	9.3	8.3	50.0	1.0	-	-	5.2	0.5
Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabella 18 - Ore di formazione per tematiche formative e settore delle unità produttive raggiunte - Industria manifatturiera - Conto Formazione
Anni 2014 e 2015- Composizioni percentuali

	Abilità personali	Contabilità - finanza	Gestione aziendale - amministrat.	Impatto ambientale	Informatica	Lavoro ufficio e segreteria	Lingue	Marketing vendite	Qualità	Sicurezza	Tecniche produzione
2014											
Alimentari	13.3	13.9	-	53.9	6.0	-	1.9	-	6.8	5.4	3.5
Tessili abbigl. calz.	3.9	3.7	16.4	-	-	-	2.3	2.3	12.5	2.7	6.9
Legno	-	-	2.9	-	-	-	-	-	18.2	0.1	-
Carta stampa edit.	-	-	13.4	19.1	5.0	-	-	-	-	1.1	10.3
Chimica gomma plast.	-	-	1.4	-	23.5	-	3.5	-	-	2.9	-
Lav. min. non met.	-	-	-	4.5	9.0	-	2.8	39.1	-	5.9	-
Metallurgia	50.9	-	10.8	4.5	3.1	-	68.3	23.0	34.8	13.6	5.7
Meccanica	5.4	37.5	15.2	-	24.0	100.0	8.0	23.6	19.7	6.9	29.7
Altre manifatturiere	26.5	44.9	39.9	18.0	29.5	-	13.3	12.1	8.0	61.5	43.8
Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
2015											
Alimentari	11.8	58.3	6.3	-	15.9	-	-	-	11.7	13.2	4.4
Tessili abbigl. calz.	1.6	-	8.8	-	16.9	-	15.7	11.3	4.3	9.2	10.2
Legno	2.8	-	1.9	18.8	3.4	-	0.5	-	18.5	5.7	-
Carta stampa edit.	-	-	15.3	-	-	-	3.9	-	-	3.6	-
Chimica gomma plast.	-	25.0	4.0	-	9.0	-	2.8	-	-	4.9	4.6
Lav. min. non met.	1.6	8.3	6.0	34.1	15.9	100.0	8.6	-	-	13.9	16.8
Metallurgia	40.7	-	18.5	-	8.5	-	54.8	29.1	27.2	16.4	23.2
Meccanica	41.6	8.3	31.8	28.2	15.9	-	12.1	48.2	30.0	22.8	37.8
Altre manifatturiere	-	-	7.3	18.8	14.5	-	1.7	11.3	8.3	10.3	3.1
Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabella 19 - Ore di formazione per tematiche formative e settore delle unità produttive raggiunte - Conto Sistema. Anni 2014 e 2015
Composizioni percentuali

	Abilità personali	Contabilità - finanza	Gestione aziendale - amministrazione	Impatto ambientale	Informatica	Lavoro ufficio e segreteria	Lingue	Marketing vendite	Qualità	Sicurezza	Tecniche produzione
2014											
Agricoltura	-	-	-	18.6	-	-	3.0	3.8	-	4.3	16.9
Ind. manifatturiera	53.3	37.6	57.4	75.8	34.3	-	58.2	41.5	51.7	44.3	60.4
Altra industria s.s..	2.5	-	8.4	-	-	-	-	5.8	-	1.5	-
Costruzioni	9.4	16.1	-	-	-	-	3.6	-	7.2	10.9	4.2
Commercio	1.7	6.6	1.2	4.1	26.8	-	8.7	9.6	5.6	2.2	-
Alberghi e ristoranti	-	3.3	-	-	-	-	3.0	-	-	0.9	10.7
Trasporti e comunicazioni	6.8	33.1	6.0	-	-	-	6.2	-	33.8	29.4	-
Servizi alle imprese	21.2	-	19.8	1.5	38.9	66.7	9.0	35.5	1.6	2.9	7.8
Istruzione sanità altro	5.1	3.3	7.2	-	-	33.3	8.4	3.8	-	3.5	-
Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
2015											
Agricoltura	-	-	-	-	6.2	-	15.0	16.9	-	2.3	-
Ind. manifatturiera	30.0	47.1	31.6	-	54.3	33.3	38.3	36.8	29.2	57.3	78.2
Altra industria s.s..	-	-	2.6	-	-	-	7.5	5.3	-	-	4.6
Costruzioni	16.3	-	-	-	6.2	-	9.5	4.8	-	14.6	-
Commercio	10.6	-	4.5	-	-	33.3	11.8	12.7	9.7	4.8	10.8
Alberghi e ristoranti	-	-	-	-	5.4	-	-	9.0	-	0.8	-
Trasporti e comunicazioni	28.3	23.5	24.6	100.0	9.9	-	18.0	6.0	61.1	13.9	1.8
Servizi alle imprese	6.5	29.4	34.0	-	14.2	33.3	-	1.8	-	6.4	4.6
Istruzione sanità altro	8.2	-	2.6	-	3.7	-	-	6.7	-	-	-
Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabella 20 - Ore di formazione erogate per tematiche formative e settore delle unità produttive raggiunte - Industria manifatturiera.
Conto Sistema. Anni 2014 e 2015 - Composizioni percentuali

	Abilità personali	Contabilità - finanza	Gestione aziendale - amministr.	Impatto ambientale	Informatica	Lingue	Marketing vendite	Qualità	Sicurezza	Tecniche produzione
2014										
Alimentari	19.1	22.0	20.4	10.2	-	20.1	22.5	23.9	9.8	4.4
Tessili abbigl. calz.	7.8	-	19.9	-	-	13.1	-	14.0	3.4	-
Legno	-	-	-	-	-	5.2	22.0	15.5	0.3	-
Carta stampa edit.	2.1	-	6.3	-	-	-	27.7	7.8	8.1	1.3
Chimica gomma plast.	4.1	-	-	-	-	8.4	-	-	4.6	5.9
Lav. min. non met.	4.5	-	-	-	-	-	18.5	-	5.6	10.5
Metallurgia	27.9	64.8	28.3	-	22.7	37.2	-	-	36.4	77.9
Meccanica	34.5	13.2	25.1	69.4	77.3	16.1	9.2	31.1	25.8	-
Altre manifatturiere	-	-	-	20.4	-	-	-	7.8	6.0	-
Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
2015										
Alimentari	36.4	-	12.3	6.8	-	39.2	-	33.3	3.5	7.8
Tessili abbigl. calz.	-	62.5	30.3	-	-	9.2	12.5	-	-	-
Legno	-	-	-	-	-	5.2	18.8	-	-	-
Carta stampa edit.	-	-	-	8.5	-	-	18.8	-	-	5.9
Chimica gomma plast.	29.1	-	-	11.4	-	-	9.1	-	-	5.3
Lav. min. non met.	34.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Metallurgia	-	-	8.2	-	-	38.6	10.9	33.3	57.5	63.1
Meccanica	-	37.5	49.2	55.0	100.0	7.8	14.1	-	38.9	4.7
Altre manifatturiere	-	-	-	18.2	-	-	15.9	33.3	-	13.3
Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

*Tabella 21 - Ore di formazione erogate per tematiche formative e classe di addetti delle unità produttive raggiunte - Conto Formazione.
Anni 2014 e 2015- Composizioni percentuali*

	Fino a 9	10_49	50_99	100_249	250_499	500 e oltre	n.d.	Totale
2014								
Abilità personali	5.2	17.3	8.4	27.9	18.2	23.0	-	100.0
Contabilità - finanza	7.2	33.3	23.4	2.0	-	34.1	-	100.0
Gestione aziendale - amministrazione	7.0	23.6	22.7	9.9	-	36.7	-	100.0
Impatto ambientale	-	14.5	8.4	21.4	-	55.8	-	100.0
Informatica	17.7	23.4	25.9	7.5	7.1	18.5	-	100.0
Lavoro in ufficio e attività di segreteria	7.7	15.4	-	-	-	76.9	-	100.0
Lingue	6.5	19.5	10.7	20.9	-	42.4	-	100.0
Marketing vendite	11.9	31.8	1.1	27.5	11.0	16.6	-	100.0
Qualità	15.8	31.3	26.9	11.2	6.6	8.3	-	100.0
Sicurezza sul luogo di lavoro	10.9	17.5	12.4	6.9	4.1	48.2	0.1	100.0
Tecniche di produzione	4.1	19.9	11.2	19.2	7.9	37.7	-	100.0
2015								
Abilità personali	0.4	16.3	12.5	15.6	8.5	46.8	-	100.0
Contabilità - finanza	6.3	19.0	50.8	-	-	23.8	-	100.0
Gestione aziendale - amministrazione	10.2	25.0	21.0	15.9	1.3	26.7	-	100.0
Impatto ambientale	7.0	44.2	5.8	4.7	-	38.4	-	100.0
Informatica	4.5	32.9	17.0	17.2	7.4	20.9	-	100.0
Lavoro in ufficio e attività di segreteria	-	-	50.0	50.0	-	-	-	100.0
Lingue	15.9	7.2	10.3	18.1	-	48.4	-	100.0
Marketing vendite	7.5	25.3	40.3	-	-	26.9	-	100.0
Qualità	6.2	39.0	20.9	15.2	3.6	15.0	-	100.0
Sicurezza sul luogo di lavoro	8.8	39.1	19.7	18.9	5.7	7.8	-	100.0
Tecniche di produzione	6.1	40.7	13.2	12.2	5.6	22.3	-	100.0

Tabella 22 - Ore di formazione erogate per tematiche formative e classe di addetti delle unità produttive raggiunte - Conto Sistema.
Anni 2014 e 2015 - Composizioni percentuali

	Fino a 9	10_49	50_99	100_249	250_499	500 e oltre	n.d.	Totale
2014								
Abilità personali	11.3	57.1	9.9	6.6	5.2	5.5	4.4	100.0
Contabilità - finanza	22.7	50.8	19.8	-	-	-	6.6	100.0
Gestione aziendale - amministrazione	7.2	51.7	33.9	7.2	-	-	-	100.0
Impatto ambientale	16.4	15.5	48.0	20.1	-	-	-	100.0
Informatica	-	65.7	28.5	5.8	-	-	-	100.0
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	-	66.7	-	33.3	-	-	-	100.0
Lingue	22.8	58.5	14.3	2.1	2.4	-	-	100.0
Marketing vendite	15.3	71.5	3.6	-	-	-	9.6	100.0
Qualità	21.7	65.1	5.2	8.0	-	-	-	100.0
Sicurezza sul luogo di lavoro	19.2	53.7	12.5	10.2	-	4.2	0.2	100.0
Tecniche di produzione	31.4	59.5	9.1	-	-	-	-	100.0
2015								
Abilità personali	27.2	60.5	-	1.6	-	-	10.6	100.0
Contabilità - finanza	29.4	23.5	47.1	-	-	-	-	100.0
Gestione aziendale - amministrazione	39.5	34.0	17.3	9.1	-	-	-	100.0
Impatto ambientale	100.0	-	-	-	-	-	-	100.0
Informatica	8.7	85.1	-	6.2	-	-	-	100.0
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	66.7	33.3	-	-	-	-	-	100.0
Lingue	8.8	56.5	22.8	12.0	-	-	-	100.0
Marketing vendite	12.3	67.0	-	11.9	7.0	-	1.8	100.0
Qualità	19.5	80.5	-	-	-	-	-	100.0
Sicurezza sul luogo di lavoro	29.4	47.5	9.3	7.3	-	6.5	-	100.0
Tecniche di produzione	12.6	69.6	11.3	5.0	1.4	-	-	100.0

Tabella 23 - Ore di formazione erogate per tematiche formative e tipologia contrattuale dei lavoratori coinvolti - Conto Formazione.
Anni 2014 e 2015 - Composizioni percentuali

	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Apprendistato	Contratti atipici	Tempo parziale	Cassa integrazione	Totale
2014							
Abilità personali	89.0	4.9	4.8	-	1.3	-	100.0
Contabilità - finanza	97.7	2.3	-	-	-	-	100.0
Gestione aziendale - ammin.	86.4	4.8	4.0	4.8	-	-	100.0
Impatto ambientale	98.6	0.8	-	0.4	0.1	-	100.0
Informatica	80.3	1.2	2.3	-	-	16.2	100.0
Lavoro ufficio e segreteria	100.0	-	-	-	-	-	100.0
Lingue	96.8	1.9	0.4	0.4	0.4	0.2	100.0
Marketing vendite	97.0	2.4	0.6	-	-	-	100.0
Qualità	82.2	6.6	7.6	3.1	0.6	-	100.0
Sicurezza	90.9	4.1	0.6	0.5	0.6	3.4	100.0
Tecniche di produzione	97.6	1.4	1.1	-	-	-	100.0
2015							
Abilità personali	77.0	6.7	11.9	3.8	0.5	-	100.0
Contabilità - finanza	100.0	-	-	-	-	-	100.0
Gestione aziendale - ammin.	90.3	2.0	5.6	2.2	-	-	100.0
Impatto ambientale	89.7	7.1	2.4	-	0.8	-	100.0
Informatica	95.2	2.3	1.5	0.0	1.0	-	100.0
Lavoro ufficio e segreteria	100.0	-	-	-	-	-	100.0
Lingue	94.1	4.0	0.9	0.9	-	-	100.0
Marketing vendite	93.8	0.6	4.1	1.5	-	-	100.0
Qualità	87.9	5.2	2.0	3.6	1.3	-	100.0
Sicurezza	88.7	5.0	4.4	0.6	1.2	0.2	100.0
Tecniche di produzione	84.1	3.8	10.8	1.3	-	-	100.0

Tabella 24 - Ore di formazione erogate per tematiche formative e tipologia contrattuale dei lavoratori coinvolti - Conto Sistema.
Anni 2014 e 2015 - Composizioni percentuali

	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Apprendistato	Contratti atipici	Tempo parziale	Cassa integrazione	Totale
2014							
Abilità personali	96.6	3.2	-	-	0.2	-	100.0
Contabilità - finanza	82.1	3.0	-	9.6	5.3	-	100.0
Gestione aziendale - ammin.	87.5	11.3	-	-	1.2	-	100.0
Impatto ambientale	96.1	3.9	-	-	-	-	100.0
Informatica	88.6	2.0	-	4.5	4.9	-	100.0
Lavoro ufficio e segreteria	100.0	-	-	-	-	-	100.0
Lingue	88.4	3.1	-	7.2	1.3	-	100.0
Marketing vendite	87.1	12.9	-	-	-	-	100.0
Qualità	91.4	5.6	-	1.7	1.3	-	100.0
Sicurezza	85.6	10.8	0.1	0.6	2.6	0.3	100.0
Tecniche di produzione	82.3	13.0	1.4	1.8	1.4	-	100.0
2015							
Abilità personali	86.8	13.2	-	-	-	-	100.0
Contabilità - finanza	90.0	10.0	-	-	-	-	100.0
Gestione aziendale - ammin.	87.2	3.9	3.6	-	5.2	-	100.0
Impatto ambientale	87.0	-	-	-	13.0	-	100.0
Informatica	95.1	2.7	-	-	2.2	-	100.0
Lavoro ufficio e segreteria	100.0	-	-	-	-	-	100.0
Lingue	69.9	28.4	1.3	0.4	-	-	100.0
Marketing vendite	78.2	13.9	5.9	-	2.0	-	100.0
Qualità	95.7	-	-	-	4.3	-	100.0
Sicurezza	84.6	13.0	-	0.8	1.3	0.4	100.0
Tecniche di produzione	91.2	1.6	6.7	-	0.5	-	100.0

Tabella 25 - Ore di formazione erogate per tematiche formative e inquadramento professionale dei lavoratori coinvolti - Conto Formazione.
Anni 2014 e 2015 - Composizioni percentuali

	Impiegato ammin. o tecnico	Impiegato direttivo	Operaio generico	Operaio qualificato	Quadro	Totale
2014						
Abilità personali	46.1	8.7	13.8	16.3	15.1	100.0
Contabilità - finanza	76.8	14.1	-	1.0	8.1	100.0
Gestione aziendale - amministrazione	67.1	16.8	1.7	8.5	5.9	100.0
Impatto ambientale	41.4	7.9	4.6	37.1	9.0	100.0
Informatica	79.9	8.8	2.6	2.8	5.8	100.0
Lavoro ufficio e segreteria	42.9	28.6	-	28.6	-	100.0
Lingue	43.6	16.7	12.7	10.9	16.2	100.0
Marketing vendite	66.8	18.6	0.3	3.1	11.1	100.0
Qualità	58.0	14.0	2.0	9.9	16.1	100.0
Sicurezza	21.0	1.8	43.1	32.8	1.4	100.0
Tecniche produzione	46.9	8.7	19.4	22.1	2.9	100.0
2015						
Abilità personali	54.6	5.0	19.6	11.5	9.2	100.0
Contabilità - finanza	52.5	17.5	-	-	29.9	100.0
Gestione aziendale - amministrazione	64.8	9.2	8.0	9.8	8.3	100.0
Impatto ambientale	44.5	13.9	29.0	8.5	4.1	100.0
Informatica	71.1	4.3	15.0	2.6	7.1	100.0
Lavoro ufficio e segreteria	85.2	-	-	-	14.8	100.0
Lingue	54.6	12.6	13.0	4.1	15.7	100.0
Marketing vendite	83.9	0.8	0.5	-	14.7	100.0
Qualità	65.3	5.4	3.9	10.8	14.6	100.0
Sicurezza	41.4	1.4	28.0	27.6	1.6	100.0
Tecniche produzione	49.6	2.2	20.9	24.4	2.9	100.0

Tabella 26 - Ore di formazione erogate per tematiche formative e inquadramento professionale dei lavoratori coinvolti - Conto Sistema.
Anni 2014 e 2015 - Composizioni percentuali

	Impiegato ammin. o tecnico	Impiegato direttivo	Operaio generico	Operaio qualificato	Quadro	Totale
2014						
Abilità personali	57.8	3.9	18.8	16.7	2.8	100.0
Contabilità - finanza	80.3	6.4	-	12.3	1.0	100.0
Gestione aziendale - amministrazione	64.0	4.7	19.0	6.1	6.1	100.0
Impatto ambientale	45.6	3.2	32.8	6.9	11.5	100.0
Informatica	71.9	5.7	7.3	14.3	0.7	100.0
Lavoro ufficio e segreteria	100.0	-	-	-	-	100.0
Lingue	74.6	5.1	6.7	8.7	4.8	100.0
Marketing vendite	85.2	7.5	-	3.5	3.8	100.0
Qualità	60.6	3.6	16.9	14.5	4.5	100.0
Sicurezza	23.0	1.5	29.0	44.4	2.2	100.0
Tecniche produzione	14.7	4.3	43.5	37.5	-	100.0
2015						
Abilità personali	50.5	3.9	18.9	25.5	1.3	100.0
Contabilità - finanza	84.5	5.5	-	4.4	5.5	100.0
Gestione aziendale - amministrazione	83.9	-	9.2	5.6	1.4	100.0
Impatto ambientale	100.0	-	-	-	-	100.0
Informatica	74.9	1.4	10.4	6.3	7.0	100.0
Lavoro ufficio e segreteria	73.0	-	27.0	-	-	100.0
Lingue	62.0	2.0	8.2	26.9	0.9	100.0
Marketing vendite	69.4	1.2	9.6	17.8	2.0	100.0
Qualità	90.5	-	-	8.0	1.5	100.0
Sicurezza	23.3	2.8	43.7	28.4	1.8	100.0
Tecniche produzione	50.5	3.8	25.6	15.3	4.8	100.0

Tabella 27 - Ore di formazione erogate per tematiche formative e classe di età dei lavoratori coinvolti - Conto Formazione. Anni 2014 e 2015
Composizioni percentuali

	15_24	25_34	35_44	45_54	55_64	65 e oltre	Totale
2014							
Abilità personali	0.2	14.6	46.7	28.6	9.5	0.3	100.0
Contabilità - finanza	-	22.6	41.7	21.6	14.0	-	100.0
Gestione aziendale - amministrazione	-	15.6	38.2	25.7	19.4	1.1	100.0
Impatto ambientale	0.9	8.8	25.5	21.7	43.0	-	100.0
Informatica	-	13.7	49.2	28.0	9.0	0.2	100.0
Lavoro ufficio e segreteria	-	5.7	20.0	74.3	-	-	100.0
Lingue	0.5	11.9	47.1	33.3	6.9	0.2	100.0
Marketing vendite	0.3	11.0	32.3	35.9	19.6	1.0	100.0
Qualità	0.9	19.6	42.5	23.7	13.3	-	100.0
Sicurezza	0.8	13.4	32.8	34.6	17.8	0.6	100.0
Tecniche di produzione	0.2	14.9	31.4	33.7	19.8	-	100.0
2015							
Abilità personali	2.6	21.2	39.7	25.2	11.2	0.1	100.0
Contabilità - finanza	-	8.5	57.9	29.3	4.3	-	100.0
Gestione aziendale - amministrazione	0.7	13.1	40.5	28.6	16.9	0.2	100.0
Impatto ambientale	0.8	11.6	49.1	22.7	15.4	0.4	100.0
Informatica	-	15.6	36.4	35.8	12.0	0.2	100.0
Lavoro ufficio e segreteria	-	-	70.4	14.8	14.8	-	100.0
Lingue	-	14.2	42.8	33.9	9.0	0.2	100.0
Marketing vendite	-	12.6	52.4	25.7	9.3	-	100.0
Qualità	1.6	18.9	40.5	27.2	11.7	0.1	100.0
Sicurezza	1.3	17.7	37.0	29.9	13.9	0.2	100.0
Tecniche di produzione	2.1	36.5	35.9	20.0	5.4	0.1	100.0

Tabella 28 - Ore di formazione erogate per tematiche formative e classe di età (dei lavoratori coinvolti) - Conto Sistema. Anni 2014 e 2015
Composizioni percentuali

	15_24	25_34	35_44	45_54	55_64	65 e oltre	Totale
2014							
Abilità personali	0.4	16.2	40.2	31.4	11.7	-	100.0
Contabilità - finanza	2.0	10.7	30.2	28.8	28.3	-	100.0
Gestione aziendale - amministrazione	1.0	15.4	45.9	24.3	13.4	-	100.0
Impatto ambientale	1.0	4.9	42.5	40.2	10.1	1.2	100.0
Informatica	1.7	12.3	60.4	18.9	6.8	-	100.0
Lavoro ufficio e segreteria	-	29.1	43.6	14.5	12.7	-	100.0
Lingue	-	15.8	52.8	26.8	4.6	-	100.0
Marketing vendite	2.2	19.2	49.3	27.5	1.7	-	100.0
Qualità	0.8	11.1	37.1	36.6	14.4	-	100.0
Sicurezza	0.8	13.5	36.1	33.2	15.6	0.9	100.0
Tecniche di produzione	3.2	21.4	39.8	20.6	15.0	-	100.0
2015							
Abilità personali	5.1	21.7	37.5	22.7	13.0	-	100.0
Contabilità - finanza	-	13.8	59.6	26.6	-	-	100.0
Gestione aziendale - amministrazione	3.1	24.0	38.1	27.6	6.8	0.3	100.0
Impatto ambientale	-	34.8	17.4	30.4	17.4	-	100.0
Informatica	-	15.7	55.4	24.0	5.0	-	100.0
Lavoro ufficio e segreteria	10.0	48.0	18.0	24.0	-	-	100.0
Lingue	6.9	21.8	42.4	25.2	3.7	-	100.0
Marketing vendite	2.3	24.0	37.6	30.0	6.1	-	100.0
Qualità	1.8	13.5	45.3	26.2	13.2	-	100.0
Sicurezza	0.8	13.1	35.0	35.4	14.8	0.9	100.0
Tecniche di produzione	1.9	32.5	33.9	25.0	6.6	-	100.0

Tabella 29 - Ore di formazione per tematiche formative e genere dei lavoratori coinvolti - Conto Formazione. Anni 2014 e 2015
Composizioni percentuali

	2014			2015		
	Femmine	Maschi	Totale	Femmine	Maschi	Totale
Abilità personali	22.0	78.0	100.0	19.6	80.4	100.0
Contabilità - finanza	39.9	60.1	100.0	51.2	48.8	100.0
Gestione aziendale - amministrazione	50.8	49.2	100.0	42.2	57.8	100.0
Impatto ambientale	16.4	83.6	100.0	23.3	76.7	100.0
Informatica	31.5	68.5	100.0	33.6	66.4	100.0
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	37.1	62.9	100.0	33.3	66.7	100.0
Lingue	27.8	72.2	100.0	33.9	66.1	100.0
Marketing vendite	14.9	85.1	100.0	42.3	57.7	100.0
Qualità	32.9	67.1	100.0	24.1	75.9	100.0
Sicurezza sul luogo di lavoro	17.8	82.2	100.0	16.7	83.3	100.0
Tecniche di produzione	16.9	83.1	100.0	6.9	93.1	100.0

Tabella 30 - Ore di formazione per tematiche formative e genere dei lavoratori coinvolti - Conto Sistema. Anni 2014 e 2015
Composizioni percentuali

	2014			2015		
	Femmine	Maschi	Totale	Femmine	Maschi	Totale
Abilità personali	38.5	61.5	100.0	47.3	52.7	100.0
Contabilità - finanza	47.5	52.5	100.0	61.3	38.7	100.0
Gestione aziendale - amministrazione	42.2	57.8	100.0	55.7	44.3	100.0
Impatto ambientale	12.1	87.9	100.0	34.8	65.2	100.0
Informatica	36.2	63.8	100.0	50.7	49.3	100.0
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	100.0	-	100.0	63.0	37.0	100.0
Lingue	42.9	57.1	100.0	22.4	77.6	100.0
Marketing vendite	58.9	41.1	100.0	39.9	60.1	100.0
Qualità	45.8	54.2	100.0	46.5	53.5	100.0
Sicurezza sul luogo di lavoro	16.4	83.6	100.0	13.9	86.1	100.0
Tecniche di produzione	32.7	67.3	100.0	13.0	87.0	100.0

Tabella 31 - Percentuali imprese aderenti e raggiunte sul totale per settore (escluso agricoltura) e provincia. Anno 2014

	Aderenti			Raggiunte		
	Perugia	Terni	Umbria	Perugia	Terni	Umbria
Estrattive	50.0	36.4	46.7	11.8	18.2	13.3
Alimentari	13.1	12.1	12.8	3.8	4.6	4.0
Tessili, abbigliamento, calzature	11.1	11.8	11.2	2.3	2.6	2.4
Legno e prodotti in legno	13.7	4.8	11.8	3.5	0.0	2.8
Carta, stampa, editoria	18.4	8.3	17.2	5.7	0.0	5.0
Chimica, gomma, plastica	38.5	30.6	36.6	13.7	8.3	12.4
Lavorazione minerali non metalliferi	22.4	21.5	22.2	7.1	10.8	7.8
Metallurgia	20.8	31.6	23.2	6.0	12.1	7.4
Meccanica	27.0	18.0	24.8	8.0	5.4	7.4
Altre manifatturiere	12.2	32.8	16.1	2.7	14.8	5.0
Elettricità, gas, acqua	26.3	44.4	32.1	10.5	22.2	14.3
Costruzioni	11.3	20.6	13.4	0.9	3.1	1.4
Commercio	5.1	5.0	5.1	0.6	0.8	0.7
Alberghi e ristoranti	2.6	4.8	3.1	0.3	0.4	0.3
Trasporti e comunicazioni	11.9	27.4	14.9	4.8	16.6	7.1
Servizi alle imprese	6.1	8.0	6.5	0.9	2.0	1.2
Istruzione, sanità, altro	3.1	3.3	3.1	0.4	0.7	0.5
In complesso	8.4	10.4	8.8	1.7	2.7	1.9

Tabella 32 - Percentuali imprese raggiunte sulle aderenti per settore (escluso agricoltura) e provincia. Anno 2014

	Perugia	Terni	Umbria
Estrattive	23.5	50.0	28.6
Alimentari	28.7	37.9	31.0
Tessili, abbigliamento, calzature	21.0	22.2	21.1
Legno e prodotti in legno	25.8	0.0	23.5
Carta, stampa, editoria	30.8	0.0	29.1
Chimica, gomma, plastica	35.6	27.3	33.9
Lavoraz. minerali non metal.	31.6	50.0	35.2
Metallurgia	28.8	38.3	31.7
Meccanica	29.7	30.0	29.8
Altre manifatturiere	21.9	45.0	30.8
Elettricità, gas, acqua	40.0	50.0	44.4
Costruzioni	7.8	15.2	10.5
Commercio	12.4	15.3	13.1
Alberghi e ristoranti	12.3	8.1	10.8
Trasporti e comunicazioni	40.2	60.4	47.4
Servizi alle imprese	14.2	25.7	17.7
Istruzione, sanità, altri servizi	14.5	22.2	16.5
In complesso	20.3	26.4	22.0

Tabella 33 - Imprese aderenti per settore (escluso agricoltura) e classe dimensionale. Anno 2014
Percentuali sulle imprese totali

	Fino a 9	10_49	50_99	100 e oltre	In complesso
Estrattive	29.4	90.9			46.7
Alimentari	6.4	40.6	100.0	50.0	12.8
Legno e prodotti in legno	6.0	18.5	100.0	100.0	11.2
Carta, stampa, editoria	5.7	38.5	100.0	100.0	11.8
Carta, stampa, editoria	8.5	41.4	72.7	50.0	17.2
Chimica, gomma, plastica	21.3	44.6	100.0	100.0	36.6
Lavoraz. minerali non metal.	8.3	70.9	80.0	87.5	22.2
Metallurgia	9.9	49.0	84.6	82.4	23.2
Meccanica	12.4	54.1	100.0	70.6	24.8
Altre manifatturiere	6.0	55.3	100.0	85.7	16.1
Elettricità, gas, acqua	27.3	25.0		50.0	32.1
Costruzioni	9.8	52.1	100.0	50.0	13.4
Commercio	3.7	18.9	44.4	12.5	5.1
Alberghi e ristoranti	2.5	9.1	11.1	20.0	3.1
Trasporti e comunicazioni	9.1	40.4	43.8	62.5	14.9
Servizi alle imprese	5.2	19.7	13.3	33.3	6.5
Istruzione, sanità, altri servizi	2.5	8.9	23.8	16.0	3.1
In complesso	5.5	30.7	68.9	50.9	8.8

Tabella 34 - Imprese raggiunte per settore e classe dimensionale. Anno 2014
Percentuali sulle imprese aderenti

	Fino a 9	10_49	50_99	100 e oltre	In complesso
Estrattive	20.0	40.0	0.0		28.6
Alimentari	8.3	40.4	41.7	100.0	31.0
Legno e prodotti in legno	5.6	22.9	35.7	80.0	21.1
Carta, stampa, editoria	7.1	20.0	33.3	100.0	23.5
Carta, stampa, editoria	4.8	37.5	50.0	100.0	29.1
Chimica, gomma, plastica	5.3	36.0	71.4	80.0	33.9
Lavoraz. minerali non metal.	23.8	28.2	100.0	57.1	35.2
Metallurgia	21.7	27.2	50.0	71.4	31.7
Meccanica	9.5	32.9	40.0	100.0	29.8
Altre manifatturiere	12.5	26.9	75.0	66.7	30.8
Elettricità, gas, acqua	0.0	100.0	100.0	100.0	44.4
Costruzioni	3.6	21.2	33.3	100.0	10.5
Commercio	7.4	22.9	37.5	50.0	13.1
Alberghi e ristoranti	6.9	21.4	0.0	0.0	10.8
Trasporti e comunicazioni	30.9	63.6	42.9	100.0	47.4
Servizi alle imprese	11.8	30.6	100.0	22.2	17.7
Istruzione, sanità, altri servizi	3.9	47.1	60.0	75.0	16.5
In complesso	9.3	30.8	48.9	78.0	21.9

Tabella 35 - Imprese raggiunte per settore (escluso agricoltura) e classe dimensionale. Anno 2014
Percentuali sulle imprese totali

	Fino a 9	10_49	50_99	100 e oltre	In complesso
Estrattive	5.9	36.4			13.3
Alimentari	0.5	16.4	41.7	75.0	4.0
Tessili, abbigliamento, calzature	0.3	4.2	50.0	80.0	2.4
Legno e prodotti in legno	0.4	7.7	50.0	100.0	2.8
Carta, stampa, editoria	0.4	15.5	36.4	50.0	5.0
Chimica, gomma, plastica	1.1	16.1	100.0	100.0	12.4
Lavorazione minerali non metalliferi	2.0	20.0	100.0	50.0	7.8
Metallurgia	2.2	13.3	42.3	58.8	7.4
Meccanica	1.2	17.8	42.1	70.6	7.4
Altre manifatturiere	0.8	14.9	100.0	57.1	5.0
Elettricità, gas, acqua	0.0	50.0		50.0	14.3
Costruzioni	0.4	11.0	57.1	50.0	1.4
Commercio	0.3	4.3	16.7	6.3	0.7
Alberghi e ristoranti	0.2	2.0	0.0	0.0	0.3
Trasporti e comunicazioni	2.8	25.7	18.8	62.5	7.1
Servizi alle imprese	0.6	6.0	13.3	7.4	1.2
Istruzione, sanità, altri servizi	0.1	4.2	14.3	12.0	0.5
In complesso	0.5	9.5	33.7	39.8	1.9

Tabella 36 - Imprese raggiunte e complessive per settore secondo la provincia. Anno 2014
Composizioni percentuali

Settori	Raggiunte			In complesso		
	Perugia	Terni	Umbria	Perugia	Terni	Umbria
Estrattive	1.3	1.3	1.3	0.2	0.2	0.2
Alimentari	7.8	6.9	7.5	3.5	4.1	3.7
Tessili, abbigliamento, calzature	5.3	1.3	4.0	3.9	1.3	3.3
Legno e prodotti in legno	2.5	0.0	1.7	1.2	1.1	1.2
Carta, stampa, editoria	5.0	0.0	3.3	1.5	0.6	1.3
Chimica, gomma, plastica	5.0	1.9	4.0	0.6	0.6	0.6
Lavorazione minerali non metalliferi	5.6	4.4	5.2	1.4	1.1	1.3
Metallurgia	12.5	14.4	13.1	3.5	3.3	3.5
Meccanica	12.8	5.6	10.4	2.7	2.9	2.7
Altre manifatturiere	2.2	5.6	3.3	1.4	1.0	1.3
Elettricità, gas, acqua	0.6	1.3	0.8	0.1	0.2	0.1
Costruzioni	7.2	15.6	10.0	13.8	13.7	13.8
Commercio	8.1	6.9	7.7	22.0	24.6	22.6
Alberghi e ristoranti	2.5	1.9	2.3	13.2	13.3	13.2
Trasporti e comunicazioni	10.9	18.1	13.3	3.9	3.0	3.7
Servizi alle imprese	7.2	11.3	8.5	14.2	15.1	14.4
Istruzione, sanità, altro	3.4	3.8	3.5	13.1	13.9	13.3
In complesso	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Settori riclassificati						
Manifattura alta e medio-alta tecnologia	14.9	6.8	12.2	2.9	3.1	3.0
Manifattura medio-bassa tecnologia	20.8	19.3	20.3	5.3	4.7	5.1
Manifattura bassa tecnologia	23.0	13.7	19.9	11.5	8.1	10.7
Altra industria	9.0	18.0	12.0	14.1	14.0	14.1
Servizi alta intensità conoscenza	9.9	13.7	11.2	20.0	21.2	20.3
Servizi bassa intensità di conoscenza	22.4	28.6	24.4	46.2	48.8	46.8
In complesso	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabella 37 - Dipendenti coinvolti e complessivi per macro settori e settori riclassificati. Anno 2014
Composizioni percentuali

Settori	Coinvolti	In complesso
Industria manifatturiera	62.3	29.7
Alta tecnologia	2.9	1.0
Medio-alta tecnologia	11.5	4.9
Medio-bassa tecnologia	21.9	9.7
Bassa tecnologia	26.1	14.1
Altra industria	8.5	9.4
Servizi	29.1	60.9
Alta intensità conoscenza	8.0	25.4
Bassa intensità di conoscenza	21.2	35.5
Totale	100.0	100.0

Tabella 38 - Dipendenti coinvolti e complessivi per inquadramento professionale secondo il settore. Anno 2014
Composizioni percentuali

	Operai	Impiegati	Quadri	Totale	Operai	Impiegati	Quadri	Totale
Settori	Coinvolti				In complesso			
Estrattive	70.4	29.6	0.0	100.0	72.3	26.3	1.4	100.0
Alimentari	76.1	21.6	2.2	100.0	83.2	15.6	1.2	100.0
Tessili, abbigliamento, calzature	73.0	23.7	3.3	100.0	82.4	16.6	1.0	100.0
Legno e prodotti in legno	54.2	42.2	3.6	100.0	78.0	21.0	1.0	100.0
Carta, stampa, editoria	68.5	25.5	6.1	100.0	75.9	23.0	1.0	100.0
Chimica, gomma, plastica	64.7	27.8	7.4	100.0	68.9	26.5	4.6	100.0
Lavorazione minerali non metalliferi	75.1	22.9	2.1	100.0	71.6	25.8	2.7	100.0
Metallurgia	70.6	25.6	3.8	100.0	78.5	20.1	1.4	100.0
Meccanica	67.1	31.1	1.8	100.0	65.8	33.2	1.0	100.0
Altre manifatturiere	78.7	18.7	2.5	100.0	79.2	19.4	1.4	100.0
Elettricità, gas, acqua	41.9	55.1	2.9	100.0	42.6	53.3	4.1	100.0
Costruzioni	78.5	21.1	0.4	100.0	84.2	15.6	0.2	100.0
Commercio	44.7	52.3	3.0	100.0	56.1	42.9	0.9	100.0
Alberghi e ristoranti	58.1	40.5	1.4	100.0	93.6	6.2	0.2	100.0
Trasporti e comunicazioni	56.2	40.2	3.6	100.0	61.9	35.3	2.9	100.0
Servizi alle imprese	35.5	62.1	2.4	100.0	45.1	48.7	6.1	100.0
Istruzione, sanità, altro	26.7	69.8	3.4	100.0	45.8	53.9	0.4	100.0
Settori riclassificati								
Manifattura alta e medio-alta tecnologia	42.4	53.6	4.0	100.0	42.0	55.7	2.3	100.0
Manifattura medio-bassa tecnologia	72.6	24.9	2.5	100.0	69.1	28.0	2.9	100.0
Manifattura bassa tecnologia	71.4	25.1	3.5	100.0	76.2	21.3	2.5	100.0
Altra industria	75.6	21.6	2.8	100.0	80.6	17.7	1.8	100.0
Servizi alta intensità conoscenza	28.8	68.4	2.7	100.0	43.0	52.8	4.2	100.0
Servizi bassa intensità di conoscenza	53.0	43.6	3.4	100.0	67.9	30.8	1.3	100.0
In complesso	64.3	32.8	2.9	100.0	65.1	33.0	1.9	100.0

Tabella 39 - Dipendenti coinvolti e complessivi per genere secondo il settore. Anno 2014
Composizioni percentuali

	Femmine	Maschi	Totale	Femmine	Maschi	Totale
Settori	Coinvolti			In complesso		
Industria manifatturiera	19.29	80.71	100.00	30.4	69.6	100.0
Alta tecnologia	19.78	80.22	100.00	26.9	73.1	100.0
Medio-alta tecnologia	12.57	87.43	100.00	14.5	85.5	100.0
Medio-bassa tecnologia	7.65	92.35	100.00	14.5	85.5	100.0
Bassa tecnologia	31.99	68.01	100.00	47.3	52.7	100.0
Altra industria	11.60	88.40	100.00	8.9	91.1	100.0
Servizi	26.52	73.48	100.00	55.3	44.7	100.0
Alta intensità conoscenza	44.24	55.76	100.00	62.1	37.9	100.0
Bassa intensità di conoscenza	19.85	80.15	100.00	50.2	49.8	100.0
Totale	20.73	79.27	100.00	43.4	56.6	100.0

Tabella 40 - Dipendenti coinvolti e complessivi per inquadramento professionale secondo il genere. Anno 2014
Composizioni percentuali

Genere	Operai	Impiegati	Quadri	Totale
Coinvolti				
Femmine	41.8	55.8	2.4	100.0
Maschi	70.0	26.8	3.3	100.0
In complesso	63.9	33.0	3.1	100.0
In complesso				
Femmine	53.2	45.5	1.4	100.0
Maschi	73.8	23.1	3.0	100.0
In complesso	64.8	32.9	2.3	100.0

Tabella 41 - Dipendenti coinvolti e complessivi per inquadramento professionale secondo la classe di età. Anno 2014
Composizioni percentuali

	Operai	Impiegati	Quadri	Totale
Classi di età	Coinvolti			
15-24	83.1	16.9	0.0	100.0
25-34	66.4	33.2	0.4	100.0
35-44	63.1	33.9	3.0	100.0
45-54	67.2	29.1	3.8	100.0
55 e oltre	58.7	36.9	4.4	100.0
In complesso	64.7	32.4	2.9	100.0
	In complesso			
15-24	86.2	13.8	0.0	100.0
25-34	66.8	33.0	0.2	100.0
35-44	61.7	37.0	1.3	100.0
45-54	64.7	32.2	3.1	100.0
55 e oltre	63.7	31.6	4.7	100.0
In complesso	65.1	33.0	1.9	100.0

Tabella 42 – Progetti e somme impegnate sul POR – FSE 2007 – 2013 Assi 1 e 2 (anni 2014 e 2015)

Asse	Obiettivo specifico	Numero di progetti		Somme impegnate (migliaia di euro)	
		2014	2015	2014	2015
Asse 1 - Adattabilità	A - Sviluppare sistemi di formazione continua e sostenere l'adattabilità dei lavoratori	114	22	2581.8	484.1
	B - Favorire l'innovazione e la produttività attraverso una migliore organizzazione del lavoro	69	16	269.8	58.3
	C - Sviluppare politiche e servizi per l'anticipazione e la gestione dei cambiamenti	175	22	2494.2	275.3
	D - Aumentare l'efficienza, l'efficacia e la qualità delle istituzioni del mercato del lavoro	3	2	443.5	199.3
Asse 2 - Occupabilità	E - Attuare politiche del lavoro attive e preventive	179	231	4001.1	4811.2
	F - Migliorare l'accesso delle donne all'occupazione e ridurre le disparità di genere	0	64	0	2629.5
Totale Assi 1 e 2		540	357	9790.4	10251.4

ALLEGATO 3 – QUESTIONARIO SEMI-STRUTTURATO

TRACCIA PER L'INTERVISTA A TESTIMONI PRIVILEGIATI SU FABBISOGNI FORMATIVI

E STRATEGIE COMPETITIVE E PRATICHE MANAGERIALI DELLE IMPRESE

Presentazione

L'identificazione dei fabbisogni formativi, spesso inespressi, gioca un ruolo fondamentale nelle strategie competitive e nella performance delle imprese e si intrecciano con molte altre componenti della sua organizzazione e gestione.

Per fare luce su questi aspetti viene sottoposto a un gruppo molto ristretto di imprenditori umbri, in qualità di testimoni privilegiati, il seguente questionario-intervista, aperto a ogni eventuale integrazione e approfondimento.

Le domande mirano a raccogliere informazioni e orientamenti su aspetti della vita aziendale e dei processi decisionali che hanno a che fare con la gestione delle risorse umane.

L'obiettivo delle interviste è identificare le criticità formative (espresse, ma soprattutto inesprese) e le competenze trasversali “ideali” in funzione delle scelte strategiche aziendali e delle aspettative imprenditoriali.

Tale obiettivo è parte del lavoro di rilevazione e valutazione degli interventi finanziati da Fondimpresa nella regione Umbria.

Parte I

Strategie competitive e pratiche manageriali

1. Schematizzando, la competitività di un'impresa in generale si può fondare o sugli incrementi continui di produttività/efficienza tramite innovazioni di processo e/o di prodotto oppure sul contenimento dei costi. Può indicare come collocherebbe la sua azienda tra queste due polarità:

- ☐ Esclusivamente (o quasi) contenimento costi
- ☐ Prevalentemente contenimento costi
- ☐ Prevalentemente incrementi produttività/efficienza
- ☐ Esclusivamente (o quasi) incrementi produttività/efficienza

Può illustrarne brevemente le motivazioni

La crisi economica ha modificato queste strategie aziendali? ☐ Sì ☐ No

Se sì, può spiegare come le ha modificate?

2. L'impresa ha fatto negli ultimi due anni, o ha in programma di fare entro il 2017, investimenti consistenti (almeno 5-10% del fatturato) per l'innovazione?

- ☐ Sì, negli ultimi due anni ☐ Sì, previsti entro il 2017 ☐ No

Se sì: di che tipo?

- ☐ Tecniche e processi di produzione (nuovi macchinari, attrezzature, ecc.)
- ☐ Dotazioni informatiche, software, ecc
- ☐ Per introduzione nuovi prodotti o servizi
- ☐ R&S, certificazioni e brevetti, licenze e marchi
- ☐ Altro (specificare: _____)

3. Le decisioni di investimento per l'innovazione comportano investimenti complementari nelle conoscenze e nelle competenze dei lavoratori? ☐ Sì ☐ No

Se sì: attraverso quali forme?

- ☐ Formazione dei lavoratori già occupati per adattamento e aggiornamento loro conoscenze e competenze
- ☐ Assunzione di nuovi lavoratori con conoscenze e competenze specifiche e complementari alle innovazioni introdotte
- ☐ Entrambe
- ☐ Cambiamento della struttura organizzativa e delle politiche di gestione del personale
- ☐ Altro (specificare: _____)

Parte II

Struttura del personale

4. Composizione del personale:

Maschi _____ %

Femmine _____ %

Età:

Fino a 24: _____ %

Da 25-34: _____ %

DA 35- 49 : _____ %

50 e oltre: _____ %

Titolo di studio:

Universitario: _____ %

Diploma superiore: _____ %

Altro: _____ %

5. L'impresa ha dipendenti con contratto a tempo determinato? ☐ Sì ☐ No

Se sì: in quale percentuale? _____%

Se sì: quali sono le ragioni per le quali l'impresa utilizza contratti a tempo determinato?

- ☐ Per fronteggiare stagionalità programmata e/o commesse inattese
- ☐ Come periodo di prova del personale per verificarne l'abilità e le competenze,
in vista di un'assunzione a tempo indeterminato
- ☐ Per sostituire personale assente
- ☐ Perché il contratto a termine permette di espellere più facilmente il personale in esubero

6. Il livello di istruzione dei dipendenti è (mediamente) adeguato al livello di mansioni svolte?

- ☐ Adeguato
- ☐ Più che adeguato
- ☐ Insufficiente

7. Nel caso in cui il livello di istruzione dei dipendenti sia insufficiente, attraverso quali strumenti/modalità l'azienda programma di migliorare le conoscenze (e competenze) dei lavoratori per renderle più coerenti con le mansioni professionali da svolgere?

Parte III

Organizzazione del personale

8. L'organizzazione del personale è prevalentemente:

- ☐ Verticale/gerarchica (con compiti e mansioni rigidamente definite e codificate)
- ☐ Orizzontale/flessibile (con compiti e mansioni di natura multitasking, flusso delle informazioni “libero”, ecc.)

Nel caso l'organizzazione del personale non rientri nella precedente dicotomia, potrebbe descrivere brevemente l'organizzazione e la politica delle risorse umane della sua azienda?

9. Negli ultimi due anni l'azienda ha siglato un accordo integrativo (o derogativo) del contratto collettivo nazionale? ☐ Sì ☐ No

Se sì: esso ha riguardato:

- ☐ Incentivi salariali legati alla performance
- ☐ Investimenti in formazione e competenze
- ☐ Orario di lavoro e organizzazione del personale
- ☐ Altro (specificare: _____)

10. Le attività formative svolte sono prevalentemente di tipo:

- ☐ Formale
- ☐ Informale (learning by doing, affiancamento, ecc.)

Nel caso in cui le attività formative si svolgano attraverso meccanismi informali, può spiegare brevemente quando ciò avviene e attraverso quali modalità?

Parte IV

Analisi delle competenze trasversali

11. Qual è il profilo prevalente delle competenze attese del personale?

- ☐ Realizzative (autonomia decisionale, programmazione, orientamento al risultato, iniziativa, flessibilità, autocontrollo e gestione dello stress);
- ☐ Relazionali (capacità di comunicazione e di lavorare in gruppo, sviluppo leadership, gestione, consapevolezza organizzativa, ecc)
- ☐ Cognitive (*problem solving*)

12. Rileva un gap tra la natura delle competenze richieste e le abilità (competenze conoscenze professionalità) possedute dal personale? ☐ Sì ☐ No

Se sì: può indicare da cosa dipende?

13. La crisi economica ha modificato l'organizzazione del personale, le scelte formative e, in particolare, la natura delle competenze professionali richieste ai lavoratori? ☐ Sì ☐ No

Se sì: può indicare sotto quale aspetto?

Parte V
Politiche per le imprese, fabbisogni e competitività

14. La riforma sull'allungamento dell'età pensionabile introdotta con DL 201/2011 ("legge Fornero") ha avuto e/o avrà nel prossimo futuro delle conseguenze per la politica del personale in azienda e, in particolare, sulle scelte di formazione e organizzazione delle competenze professionali?

☐ Sì ☐ No

Se sì: può indicare come?

15. Quale misura di politica economica giudica più importante per favorire investimenti, competenze professionali e più in generale la competitività della sua azienda:

- ☐ Incentivi fiscali (credito di imposta, ecc.) per investimenti in R&D e/o per assunzioni di lavoratori altamente qualificati
- ☐ Riduzione del carico fiscale sul costo del lavoro (taglio Irap, ecc.) e/o incentivi fiscali per assunzione contratti a tempo indeterminato (jobs act, ecc.)
- ☐ Incentivi e/o finanziamenti pubblici per l'investimento in formazione professionale dei dipendenti (incluso utilizzo dei voucher)
- ☐ Altro (specificare) _____

APPENDICE 1 - SCOPO DELLE INTERVISTE ED ELENCO DEI SOGGETTI

Di seguito sono elencati i nominativi dei soggetti contattati e la loro rilevanza ai fini conoscitivi dell'indagine. Nonostante il numero relativamente piccolo di testimonianze e la loro apparente omogeneità da un punto di vista produttivo, i casi in esame rivelano una sostanziale eterogeneità nelle funzioni e nei modelli di organizzazione e di governance che sono associate alla formulazione dei diversi fabbisogni formativi.

Azienda 1: *Archimede Solar Energy* Srl. Società controllata del Gruppo Angelantoni Industrie, è tra i leader internazionali nella produzione di tubi ricevitori per centrali solari termodinamiche. L'individuazione di questa impresa come testimone privilegiato può essere spiegata in base a diversi motivi. Innanzitutto il fatto di operare nel mercato internazionale delle energie rinnovabili si accompagna inevitabilmente ad una attenzione strategica verso l'innovazione tecnologica e all'investimento in capitale umano, di natura implicita ed esplicita. L'adozione di un modello di organizzazione del personale in cui vi sono sia connotati di tipo gerarchico/verticali che elementi di flessibilità/orizzontali nella definizione delle mansioni lavorative crea inoltre un contesto favorevole all'emersione di competenze trasversali e fabbisogni inespressi come fattori strategici per il successo competitivo.

Azienda 2: *Italeaf* (stabilimento di Nera Montoro, Terni). Fa parte di un gruppo che seleziona e sostiene progetti industriali nel settore del *clean-tech* e in quello industriale ad alto contenuto tecnologico (energie rinnovabili, ecc.) Nel complesso industriale preso in esame vi sono laboratori ed uffici per lo sviluppo di attività di ricerca destinate alla creazione di business, oltre che collaborazioni con Università e centri di ricerca esterni. Si tratta di elementi che, di per sé, candidano l'azienda ad essere un testimone privilegiato dell'economia regionale. L'obiettivo conoscitivo dell'intervista, d'altra parte, riguarda soprattutto un elemento specifico della storia recente di questa realtà imprenditoriale: il cambiamento di specializzazione produttiva, dal fotovoltaico all'impiantistica di processo. Da questo processo di transizione produttiva e organizzativa ci si aspetta infatti una variazione dei fabbisogni formativi, in particolare quelli legati all'esigenza di riqualificare il personale per i nuovi mercati di riferimento. L'intervista rileva che l'azienda pone una attenzione strategica al tema delle attività formative (formali e informali) come strumento per colmare il gap tra il tipo di competenze richieste per l'espletamento delle nuove mansioni lavorative e il profilo professionale di una parte della forza lavoro, tipicamente quella sopravvissuta alle operazioni di fusione e acquisizione del recente passato.

Azienda 3: *Pegaso 2000* Srl. E' una società che opera con successo nel settore dello sviluppo software e dell'IT Consulting; nello specifico offre soluzioni informatiche per la gestione del credito e del funding degli intermediari finanziari creditizi (principali banche italiane). L'inclusione di questa realtà nel gruppo dei testimoni privilegiati risponde all'esigenza di ampliare la diagnosi dei fabbisogni formativi anche ad aziende che operano direttamente (e non siano semplicemente utilizzatrici) nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. L'intervista mira quindi a cogliere in che misura l'eterogeneità

produttiva (a parità di caratteristiche organizzative e di *governance* societaria) influenza le competenze (osservabili e non osservabili) e le attività formative messe in atto per favorire la performance competitiva.

Azienda 4: *Umbra Cuscinetti Spa*. E' una realtà produttiva di grandi dimensioni, capofila di altre aziende facenti parte di *Umbra Group*, leader mondiale delle viti a sfera ad alta precisione e della componentistica per il settore aeronautico. Ha una elevata propensione all'innovazione tecnologica e alla ricerca di incrementi di efficienza del processo produttivo, un fatturato in espansione e una percentuale molto elevata dei ricavi realizzata attraverso attività di export. Queste caratteristiche sarebbero di per sé qualificanti per le finalità conoscitive dell'indagine. Il caso di *Umbra Cuscinetti* è cruciale, d'altra parte, perché illustra bene come la tipologia dei fabbisogni formativi possa emergere da pratiche organizzative innovative. In particolare, la metodologia *Lean Six Sigma* e il *Project Management* sono strumenti per la gestione delle competenze, delle risorse umane e le scelte formative (espresse). Queste ultime appaiono, d'altra parte, complesse e articolate, sia quando hanno per oggetto attività informali che procedure didattiche formali e codificate da precisi programmi. Analogamente, l'individuazione dei fabbisogni inespressi e delle competenze trasversali sembra intimamente connessa alle pratiche organizzative, oltre che alle caratteristiche del processo materiale di produzione, alla struttura dell'occupazione e alla *governance* societaria.

Azienda 5: *Officine Meccaniche Aeronautiche Spa*. E' una azienda del settore metalmeccanico, specializzata nella costruzione di strutture ed equipaggiamenti aeronautici per usi civili e militari. Anche in questo caso si tratta di una impresa di grandi dimensioni in termini di addetti e livello di fatturato, con una intensa attività di innovazione tecnologica. L'intervista mira a verificare alcune implicazioni "classiche" della teoria delle organizzazioni basata sulle competenze. In primo luogo, che le scelte di innovazione in capitale fisico tendono ad esprimersi in fabbisogni formativi di tipo *firm-specific*, più funzionali a processi produttivi meccanizzati, automatizzati e organizzati sequenzialmente. In secondo luogo, che in questa tipologia di aziende l'organizzazione delle risorse umane e delle mansioni lavorative è articolata prevalentemente in modo gerarchico/verticale; di conseguenza le competenze attese sono spesso di natura realizzativa, piuttosto che relazionale e cognitiva. In terzo luogo, che pur all'interno di questo contesto gestionale e produttivo, possono comunque emergere fabbisogni precedentemente inespressi (magari di tipo trasversale) a seguito di shocks esogeni che spingano un graduale ri-orientamento della strategia competitiva. E' ciò che sembra essere accaduto a seguito della crisi economica: i dipendenti sono stati incentivati ad acquisire nuove competenze e professionalità rispetto a quelle tradizionalmente espletate, al fine di garantire una maggiore flessibilità e adattamento nelle varie attività aziendali (*job rotation efficace*)

Azienda 6: *Meccanotecnica Umbra Spa*. E' un'azienda leader a livello mondiale nell'ambito della produzione di tenute meccaniche, specializzata nei settori auto-motive ed elettrodomestici. Ha diverse unità produttive nel mondo. Questa azienda pone costante attenzione all'innovazione tecnologica che le ha permesso nel corso del tempo di diversificare le attività nel comparto chimico, farmaceutico, alimentare, cartario e minerario. Si tratta di una testimonianza per molti aspetti simile a quella fornita

dalle due precedenti, di conseguenza le finalità conoscitive sono analoghe a quelle già delineate. Lo spettro analitico è comunque arricchito dal fatto che, pur in presenza di produzioni meccanizzate e un'organizzazione del lavoro relativamente rigida, in *Meccanotecnica* sono apprezzate tutte le possibili declinazioni delle competenze trasversali: dalla flessibilità operativa e attitudine al risultato, alla capacità di comunicazione e di lavorare in gruppo, oltre che aspetti relazionali. Ciò evidenzia il fatto che, pur in un cluster economico costituito da eccellenze imprenditoriali e apparentemente omogeneo da un punto di vista produttivo, i fabbisogni formativi espressi e inespressi possono emergere da componenti non osservabili della vita aziendale che raramente possono essere diagnosticati da un osservatore esterno.

Azienda 7: *Garofoli Spa*. E' una società metalmeccanica leader in lavorazioni meccaniche di precisione per il settore dell'aerospazio, della difesa e delle telecomunicazioni. Sviluppa produzioni innovative anche per il comparto siderurgico, elettromeccanico e termomeccanico e nel campo energetico. Il mercato di riferimento è nazionale e internazionale. La funzione di questa azienda per le finalità conoscitive dell'indagine sono molteplici. Tra queste è interessante verificare ad esempio come la tipologia (formale e informale) dell'investimento in formazione, il ruolo delle conoscenze implicite ed esplicite nell'organizzazione del personale e la natura (espressa e inespressa) dei fabbisogni possano emergere come esito di due forze apparentemente contrastanti: da un lato l'esigenza di comprimere i costi operativi (e segnatamente quelli della manodopera) a seguito di processi di ristrutturazione aziendale e organizzativa, e dall'altro lo sforzo continuo e persistente di operare sulla frontiera tecnologica di riferimento, attraverso consistenti investimenti in innovazione, come condizione necessaria di successo competitivo duraturo.

Azienda 8: *Sterling Italia Spa*. E' un'azienda chimica leader nella produzione di principi attivi per l'industria farmaceutica e alimentare. Il gruppo possiede diversi siti produttivi, ha una *governance* manageriale e proprietaria prevalentemente familiare e occupa oltre 100 lavoratori. Le attività di ricerca e per l'innovazione costituiscono un elemento chiave del posizionamento competitivo dell'azienda anche a livello internazionale. D'altra parte l'esame di tale azienda è particolarmente utile ai fini dell'indagine perché si caratterizza per una struttura dell'occupazione molto qualificata (in termini di livello medio di istruzione) e giovane; ciò permette di testare empiricamente l'ipotesi di una complementarietà tra conoscenze "generaliste" (e la flessibilità cognitiva) accumulate nel percorso scolastico e universitario e gli incentivi ad investire in competenze professionali "specifiche" (esprese).

Azienda 9: *UmbraPlast Srl*. E' un'azienda chimica che produce materiali in polietilene e biodegradabili (imballaggi di plastica). E' una realtà produttiva di dimensioni relativamente piccole sia in termini di dipendenti che di fatturato, ma ha un forte posizionamento internazionale ed appare in espansione. Le finalità conoscitive che legittimano l'intervista sono legate alla presenza congiunta di un profilo dimensionale relativamente contenuto e l'adozione di un modello di organizzazione del personale di tipo orizzontale/flessibile, con compiti e mansioni multitasking. Sono due caratteristiche che è difficile riscontrare contestualmente nelle imprese del settore chimico, dove la natura stessa dei processi produttivi impone spesso una soglia dimensionale minima per operare con efficienza sui mercati.

L'analisi di *UmbraPlast* sembra suggerire che la criticità competitiva dei fabbisogni inespressi e delle competenze trasversali non è necessariamente vincolata all'esistenza di forti economie di scala.

Azienda 10: *SACI Industrie Spa*. E' un'azienda che opera nel settore chimico e, in particolare, è uno degli attori internazionali nella produzione di detersivi ecosostenibili per uso domestico e professionale; è partner di importanti catene italiane ed estere della grande distribuzione. E' una realtà produttiva con una forte presenza familiare nella *governance*, di medio-grandi dimensioni per numero di addetti, ma con un importante fatturato e alta redditività. L'analisi di questo caso integra la base informativa delineata nelle due interviste precedenti riguardo alle modalità con cui i fabbisogni formativi emergono nelle diverse tipologie di aziende chimiche ad alto contenuto innovativo (e a *governance* familiare). Infatti, la complementarità tra investimento in innovazione e competenze professionali "espresse" sembra strettamente connessa alle caratteristiche tecniche di un processo produttivo che si basa su economie di scala (*private label manufacturing*). L'interesse per questo testimone privilegiato riguarda anche la circostanza che, a fronte di una struttura organizzativa di tipo gerarchica/verticale, le competenze attese sono prevalentemente di tipo cognitivo, piuttosto che di natura realizzativa. Ciò viene collegato alla circostanza che l'azienda produce una ampia gamma di prodotti e si articola in numerosi processi produttivi, per cui ai lavoratori viene richiesta una significativa flessibilità cognitiva e la capacità di gestire flussi informativi "orizzontali".

Azienda 11: *Tarkett Umbria* (Stabilimento di Narni, Terni). E' un'azienda chimica specializzata nella produzione di linoleum per pavimenti e rivestimenti. Occupa oltre 100 dipendenti e fa parte di un gruppo con oltre 30 unità produttive e società commerciali situati in diversi mercati esteri. L'analisi di questa impresa è interessante per ragioni simili a quelle già illustrate per le altre interviste: ricerca dell'efficienza produttiva, innovazione tecnologica e propensione ad investire in capitale umano come fattori strategici di competitività. In aggiunta, nel caso della Tarkett Umbria l'obiettivo di competere attraverso produzioni eco-sostenibili (e nello specifico l'esigenza di perseguire continue innovazioni nella filiera agro-energetica del lino) favorisce la collaborazione con centri di ricerca e università nel territorio. Tale strategia crea un legame funzionale tra le competenze e conoscenze dei lavoratori e le esternalità tecnologiche connesse a tali network di ricerca; per questa via è possibile far emergere un altro meccanismo attraverso cui i fabbisogni formativi (espresi e inespressi) divengono funzionali al posizionamento competitivo del tessuto produttivo regionale. In effetti il management si attende un profilo di competenze particolarmente complesso in cui le capacità realizzative si integrano con quelle relazionali e con le abilità cognitive

Azienda 12: *Brunello Cucinelli Spa*. E' una società leader nel settore tessile e della maglieria, in grande espansione occupazionale ed economica, con una quota rilevante di fatturato ottenuta attraverso l'export. Le politiche di gestione delle risorse umane e l'organizzazione del personale in funzione delle competenze e professionalità dei lavoratori sono fortemente permeate di norme sociali, culturali e relazionali che fanno di questa azienda un unicum nel suo genere. Analogamente, l'investimento e l'organizzazione delle attività formative, soprattutto quelle rivolte ai giovani (con la costituzione di una vera e propria scuola dei mestieri) costituiscono a tutti gli effetti delle *best practices* nel panorama

nazionale. Nel corso dell'indagine, d'altra parte, non si è potuto disporre di un set informativo completo e uniforme tra le varie parti del questionario, motivo per cui i risultati dell'intervista non sono stati inclusi nell'elenco delle testimonianze privilegiate dei capitoli 4 e 5.