

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

Valutazione delle ricadute delle attività formative

AT VENETO

Componenti team di ricerca

Elisabetta Lamon (Capitolo 5)

Rossana Malachin (Capitolo 3)

Enrico Miatto (Capitolo 5)

Silvia Oliva (Capitolo 2, 4, 5, 6)

Roberto Pettenello (Capitolo 3)

Agnese Pierobon (Capitolo 5)

Gianluca Toschi (Capitolo 1,2, 4)

Indice

Indice	3
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	11
1.4 Lavoratori beneficiari	15
1.5 Formazione erogata	18
1.6 Penetrazione di Fondimpresa nel tessuto produttivo regionale	22
1.7 Conclusioni	25
2. ANALISI DELLA RILEVANZA DEI SETTORI ECONOMICI MAGGIORMENTE RAGGIUNTI DA FONDIMPERSA	28
2.1 Nota introduttiva sulla metodologia di analisi	28
2.2. Panoramica del contesto produttivo territoriale.....	29
2.3 Rilevanza dei settori economici raggiunti nel contesto produttivo regionale	35
2.4 Rilevanza delle tipologie di lavoratori raggiunti nel contesto occupazionale della regione	37
2.5 Conclusioni	39
3. CONFRONTO DELLA FORMAZIONE EROGATA CON LA FORMAZIONE CONTINUA FINANZIATA CON FONDI DIVERSI	42
3.1 Nota introduttiva alla metodologia di analisi	42
3.2. Le altre fonti di finanziamento della formazione continua	43
3.3 La governance degli altri canali di finanziamento	50
3.4 Il confronto tra spazi coperti dalla formazione di Fondimpresa e dalle altre fonti di finanziamento	52
3.5 Conclusioni	53
4. RILEVANZA DEI FABBISOGNI FORMATIVI “ESPRESSI” INTERCETTATI DA FONDIMPRESA.....	55
4.1 Ricostruzione dei fabbisogni formativi “espressi” intercettati da Fondimpresa	55
4.2. Rilevanza dei fabbisogni formativi intercettati nell’evoluzione del contesto economico produttivo regionale.....	59
4.3 Conclusioni	64
5. ANALISI SUI FABBISOGNI FORMATIVI "INESPRESSI" E SULLA RILEVANZA DEGLI STESSI NEI PROCESSI DI RIPOSIZIONAMENTO COMPETITIVO DELLE IMPRESE.....	70
5.1 Nota introduttiva	70
5.2 Analisi dei fabbisogni formativi inespressi	71
5.3 Rilevanza dei fabbisogni formativi inespressi nelle imprese	76
5.4 Conclusioni	79
6. SINTESI E CONCLUSIONI.....	82
6.1 Analisi del grado di copertura operativa di Fondimpresa e della rilevanza dei comparti produttivi raggiunti.....	82

6.2 Suggerimenti propositivi miranti a favorire una maggiore penetrazione di Fondimpresa nei comparti più significativi della Regione e per un coinvolgimento più uniforme del tessuto imprenditoriale	84
6.3 Descrizione dettagliata dell'analisi del fabbisogno espresso.....	85
6.4 Analisi dei fabbisogni formativi inespressi: indicazioni utili a favorire a estendere lo spazio formativo di Fondimpresa	88
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	Errore. Il segnalibro non è definito.

ALLEGATO 1 METODOLOGIA PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

ALLEGATO 2 TABELLE

ALLEGATO 3 INTERVISTE E FOCUS GROUP

1. ANALISI DEGLI SPAZI OPERATIVI DI FONDIMPRESA

1.1 Nota introduttiva sulla metodologia di analisi

Nel primo capitolo si forniscono le risposte a tre domande di ricerca:

- qual è il profilo delle imprese (unità locali) e dei lavoratori aderenti e coinvolti nella attività formative Fondimpresa nel biennio 2014-2015?
- Quali sono i tratti essenziali della formazione erogata nello stesso periodo?
- Qual è il livello di copertura di Fondimpresa rispetto alla struttura produttiva del Veneto? E quindi, esistono spazi di espansione per le future attività formative?

Rispetto alle imprese aderenti (paragrafo 1.2), i dati estratti dall'Inps permettono di realizzare un confronto tra 2014 e 2015. L'analisi effettuata ha tenuto in considerazione le variazioni che riguardano il numero di imprese (e dipendenti) aderenti, la loro distribuzione in termini spaziali, la dimensione, la distribuzione per settore produttivo e per anno di adesione.

Per poter meglio cogliere la rilevanza di alcune variazioni è stato calcolato il contributo alla variazione, che misura l'incidenza delle singole variazioni sulla variazione totale. Il contributo alla variazione è calcolato come:

$$(X_{i,t} - X_{i,t-1}) / (X_{i,t-1}) * (X_{i,t-1} / \sum_{i=1}^n X_{i,t-1})$$

Dove $X_{i,t}$ rappresenta il valore della variabile (imprese o dipendenti) nella dimensione di analisi i (classe dimensionale, provincia...) al tempo t e $\sum_{i=1}^n X_{i,t-1}$ è la sommatoria dei valori della variabile X al tempo $t-1$.

I paragrafi 1.3 e 1.4 completano l'analisi e permettono di delineare il profilo delle imprese raggiunte e dei lavoratori beneficiari. La scelta di utilizzare i dati relativi al biennio 2014-2015, richiamata nella nota introduttiva delle "Indicazioni operative per la redazione dei Rapporti Territoriali"¹ permette di avere a disposizione una fotografia molto più nitida degli spazi operativi di Fondimpresa basandosi su un periodo "lungo" di rilevazione e attenuando, quindi, possibili effetti distorsivi legati a elementi di tipo congiunturale. Il fatto che il livello di completezza dei dati forniti per l'annualità 2015 sia circa del 70% per il Conto Formazione e circa il 92% per il Conto Sistema non permette, però, di effettuare un confronto tra i due anni per evidenziare eventuali variazioni o segnali che possano far presagire a cambiamenti di tendenza.

Nella progettazione delle analisi da svolgere si è tenuto conto della necessità di fornire delle indicazioni operative a Fondimpresa. Si è quindi scelto di creare dei profili (di impresa e lavoratori) che permettessero di individuare con chiarezza non solo le unità di analisi ma anche quelle di un possibile intervento. Scendendo nel dettaglio, per quanto riguarda le imprese (unità locali), partendo dai dati forniti nel database "Beneficiarie.xls" è stato creato un profilo di imprese aderente/beneficiaria tenendo delle dimensioni indagate nella tabella² "3 - Unità produttive raggiunte per classe di addetti e sezione ATECO" che permettesse di individuare il settore e la classe dimensionale di appartenenza (es: impresa del settore costruzioni con meno di 10 addetti). In questo modo sono stati creati 147 profili di impresa. Partendo da questa nuova unità di analisi è stata indagata la distribuzione sul totale delle imprese. Anche per i lavoratori beneficiari è stato creato un profilo che tiene insieme l'inquadramento, il settore produttivo, il genere e l'età (es. operai del macro-settore industria maschi con un'età inferiore a 44

¹ Fondimpresa, Indicazioni operative per la redazione dei Rapporti Territoriali, agosto 2016 pag. 3.

² Si veda l'allegato 2c

anni). Nella determinazione del profilo si è scelto di non considerare la tipologia contrattuale in considerazione del fatto che più del 90% dei lavoratori beneficiari ha un contratto a tempo determinato e quindi tale variabile non sembra avere grandi capacità di differenziazione dei profili elaborati.

Una volta creati i profili (di imprese e lavoratori) è stata calcolata una misura di specializzazione attraverso un indice di specializzazione normalizzato. In prima battuta viene calcolato l'indice di specializzazione IS:

Lavoratori:

$$\frac{(\text{Addetti del profilo X in Fondimpresa} / \text{Tot. Addetti Fondimpresa})}{(\text{Addetti del profilo X in Veneto} / \text{Tot. Addetti Veneto})}$$

Imprese

$$\frac{(\text{Imprese del profilo X in Fondimpresa} / \text{Tot. Imprese Fondimpresa})}{(\text{Imprese del profilo X in Veneto} / \text{Tot. Imprese Veneto})}$$

In seconda battuta l'indice viene normalizzato:

$$(\text{IS}-1 / \text{IS}+1)$$

L'indice è una misura della dissomiglianza tra quota Fondimpresa e quota regionale delle imprese e lavoratori di un profilo x e descrive la “specializzazione o despecializzazione di Fondimpresa” rispetto al tessuto produttivo regionale: al crescere dell'indice cresce la specializzazione di Fondimpresa nel profilo considerato. Il campo di variazione è sempre contenuto tra -1 e +1: il valore minimo (-1) si osserva per quei profili in cui in Fondimpresa non è presente alcuna impresa o lavoratore del profilo considerato; i valori prossimi allo zero (0) si osservano per i profili dove la quota di imprese e lavoratori del profilo X risulta simile a quella rilevata a livello regionale (assenza di specializzazione);

In alcune elaborazioni si è scelto di lavorare ad un livello di maggiore aggregazione dei settori produttivi utilizzando lo schema riproposto in appendice.

Per le elaborazioni statistiche e cartografiche sono stati usati i software Stata e Qgis.

1.2 Imprese aderenti

Secondo i dati trasmessi dall'INPS a Fondimpresa, nel 2015, in Veneto, risultavano 27.246 imprese aderenti per un totale di 568.980 dipendenti.

Il numero delle imprese aderenti risulta in crescita del 5,5% rispetto all'anno precedente, di poco inferiore al tasso di crescita nazionale che nello stesso periodo si attesta al 6,8% (Fig. 1.a).

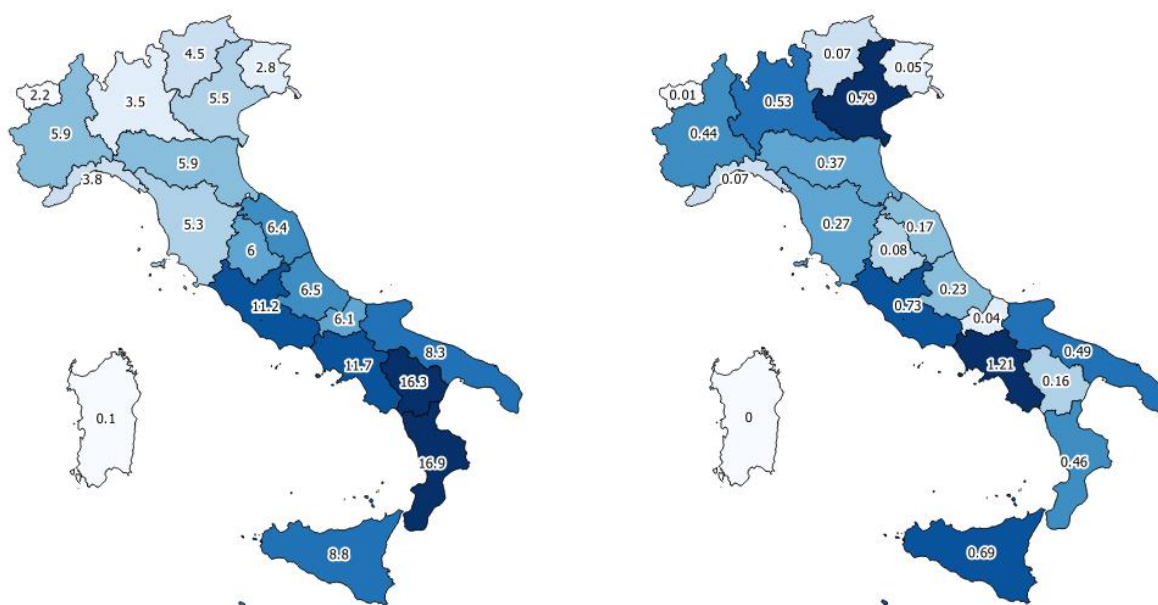
Se si considera il contributo alla variazione (che misura l'incidenza delle variazioni delle imprese dei singoli aggregati geografici sulla variazione del flusso nazionale), il valore relativo al Veneto si attesta al secondo posto (0,79) dopo l'exploit della Campania (+1,21) (Figura 1.b).

La distribuzione per province delle imprese e dei dipendenti aderenti vede Verona al primo posto con il 21,4% delle imprese iscritte. La provincia fa segnare anche l'incremento più marcato rispetto all'anno precedente +7,9%. Variazioni superiori rispetto al dato regionale si registrano anche nella provincia di Rovigo (+6,6%) e Vicenza (+5,6%). Belluno e Treviso vedono crescere il numero di imprese aderenti ma con andamenti inferiori rispetto a quelli generali (rispettivamente +3,3% e +4%).

Figura 1 Imprese aderenti a Fondimpresa in Italia per regione (2014-2015)

a Variazione 2015-2014

b Contributo alla variazione totale



Fonte: ns. elaborazioni su dati Inps

Se si considerano i dipendenti al primo posto balza la provincia di Vicenza (21,6% del totale). In termini di incremento rispetto al 2014 spiccano i dati delle provincie di Padova (+6,3%), Verona (+6,2%) e Vicenza (+5%) (Tabella 2 e Figura 2).

Tabella 1 Veneto, distribuzione delle imprese aderenti e dei dipendenti per provincia (2015)

Provincia	Imprese	Peso %	Var. 15/14	Dipendenti	Peso %	Var. 15/14
Belluno	1.138	4,2	3,3	30.672	5,4	1,9
Padova	5.551	20,4	5,1	106.605	18,7	6,3
Rovigo	1.357	5,0	6,6	19.175	3,4	3,1
Treviso	5.112	18,8	4,0	107.154	18,8	1,5
Venezia	3.158	11,6	5,0	66.716	11,7	2,7
Vicenza	5.105	18,7	5,6	122.790	21,6	5,0
Verona	5.825	21,4	7,9	115.868	20,4	6,2
Veneto	27.246	100,0	5,5	568.980	100,0	4,3

Fonte: ns. elaborazioni su dati Inps

Figura 2 Veneto, distribuzione delle imprese aderenti e dei dipendenti per provincia 2015 e variazione 2015/2014

Fig. 2a Veneto, imprese aderenti (2015)

Fig. 2b Veneto, imprese aderenti variazione 2015/2014 (val. %)

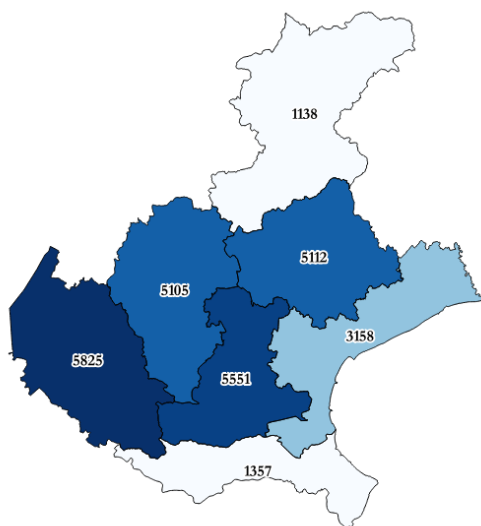


Fig. 2c Veneto, dipendenti nelle imprese aderenti (2015)

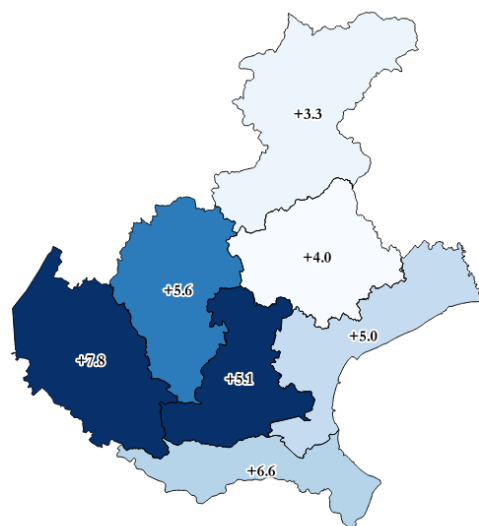
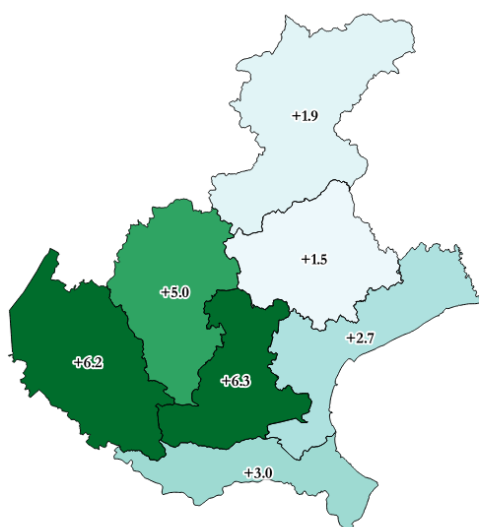
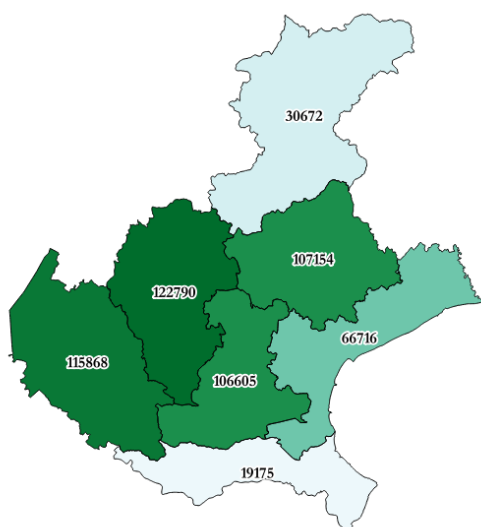


Fig. 2d Veneto, Dipendenti, variazione 2015/2014 (val. %)

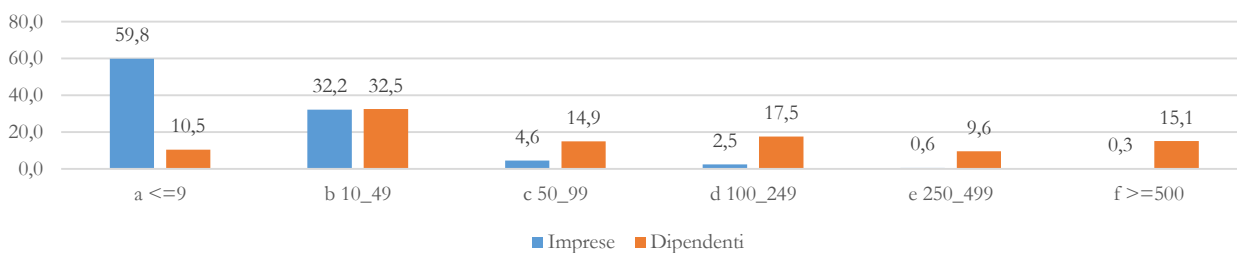


Fonte: ns. elaborazioni su dati Inps

Quasi il 60% (59,8%) delle imprese aderenti a Fondimpresa in Veneto ha meno di 10 addetti e il 32,2% si colloca nella fascia 10-49. Nel periodo 2014-2015 il numero delle imprese appartenenti alla classe dimensionale inferiore (≤ 9 addetti) è cresciuto del 6,4%, il dato più elevato tra i diversi raggruppamenti.

Il numero di dipendenti più elevato si registra, invece, tra le imprese che appartengono alla fascia 10-49 addetti (32,5% del totale) (Graf. 1). In termini di crescita, ancora una volta, l'exploit migliore è quello relativo alle imprese con meno di 10 addetti, +6,9% di dipendenti rispetto al 2014, seguito a ruota dal risultato delle imprese più grandi, quelle con più di 500 addetti, i cui dipendenti crescono del 6,8%.

Figura 3 Veneto, distribuzione delle imprese e dei dipendenti per classe dimensionale, 2015



Fonte: ns. elaborazioni su dati Inps

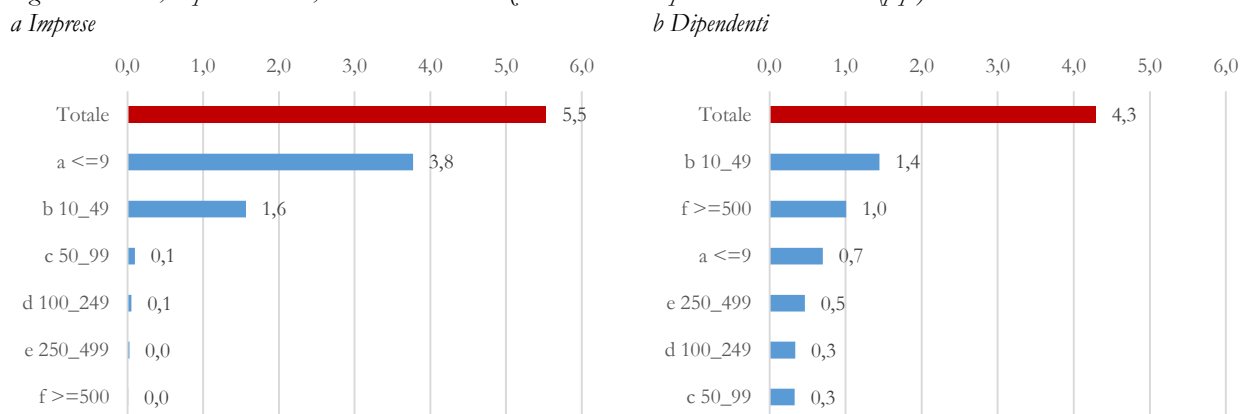
Tabella 2 Veneto, distribuzione delle imprese aderenti e dei dipendenti per classe dimensionale in termini di addetti (2015)

Classe dimensionale (add.)	Imprese	peso %	var. 15/14	Dipendenti	peso %	var. 15/14
a <=9	16.301	59,8	6,4	59.570	10,5	6,9
b 10_49	8.777	32,2	4,8	184.884	32,5	4,5
c 50_99	1.242	4,6	2,1	84.741	14,9	2,2
d 100_249	683	2,5	2,1	99.470	17,5	1,9
e 250_499	161	0,6	4,5	54.395	9,6	4,9
f >=500	82	0,3	3,8	85.920	15,1	6,8
Totale complessivo	27.246	100,0	5,5	568.980	100,0	4,3

Fonte: ns. elaborazioni su dati Inps

In termini più analitici la crescita del numero di imprese aderenti in Veneto è in gran parte attribuibile alla crescita avvenuta tra le imprese di dimensioni minori, quelle sotto i 50 addetti (Graf. 2.a). Il 5,5% di crescita totale è infatti dovuto in parte consistente alla crescita delle imprese con meno di 10 addetti (3,8 punti percentuali il contributo alla variazione totale) e nella fascia 10-49 (1,6 p.p. il contributo alla variazione totale).

Figura 4 Veneto, imprese aderenti, contributo alla variazione 2015-2014 per classe dimensionale (p.p.)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Inps

La variazione nel numero di dipendenti avvenuta nel periodo 2014-2015 (+4,3%) è dovuta principalmente alla crescita nella fascia 10-49 addetti e tra le imprese con più di 500 addetti, il contributo alla variazione nei due casi è rispettivamente pari a 1,4 e 1 punti percentuali (Graf. 2.b).

Il 41,7% delle imprese appartiene al macro-raggruppamento³ “Industria”, seguono “Commercio, trasporti e alberghi” con il 23,6%, “Altri servizi” 19,9%, le costruzioni pesano il 13% del totale e “Agricoltura e pesca” l’1,9%. Scendendo nel dettaglio⁴, tra le imprese aderenti il 41,4% appartiene al settore manifatturiero in senso stretto, un macro-raggruppamento in cui spiccano i dati relativi ai settori DJ - metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo (9,9% delle imprese aderenti a Fondimpresa) e DK - fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici (7,5%). Se si esclude il manifatturiero i settori più rappresentati sono: G - commercio all’ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa e F – costruzioni, che pesano, rispettivamente, 14,8% e 13% del totale delle imprese aderenti. Da segnalare anche il numero elevato di imprese che operano nel settore K -

³ I settori ATECO 2002 sono stati raggruppati secondo lo schema presentato nella tabella 1.

⁴ I dati dettagliati sono inseriti nella Tabella 2 in Allegato 2

attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese la cui quota rappresenta l'11,5% del totale.

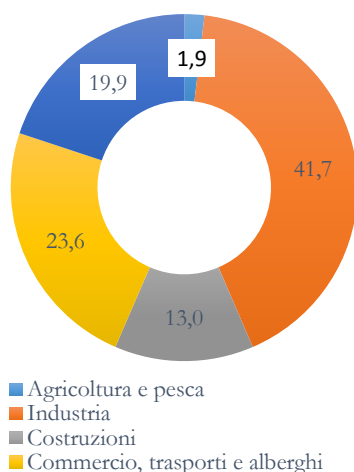
Se dal numero di imprese si passa a considerare i dipendenti il panorama cambia sensibilmente, un effetto dovuto, ovviamente, al differente numero medio di addetti per impresa che caratterizza i diversi settori. Tra i macro-raggruppamenti al primo posto rimane l'Industria ma con il 64,3% del totale delle imprese, seguono "Commercio, trasporti e alberghi" con il 14,8%, "Altri servizi" 11,7%, "Costruzioni" 6,5% e "Agricoltura e pesca" 2,6%. Scendendo ad un maggior livello di dettaglio, ai primi posti balzano i settori DJ - metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo (13,6% dei dipendenti), DK - fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici (12,6%) e G - Commercio all'ingrosso (8%).

Il confronto tra i dati del 2015 e quelli dell'anno precedente evidenziano una crescita delle imprese nel macro-settore Industria (+5,1% e +2,15 punti percentuali di contributo alla variazione totale). Cresce anche il macro-settore "Commercio, trasporti e alberghi" (+6,1% e +1,43 p.p.) soprattutto grazie alla crescita del settore del commercio (G), +6,3% che in ragione della propria rilevanza genera un contributo alla variazione totale (+5,5%) pari a 0,93 p.p.

Il totale degli addetti cresce del 4,3%. A determinare la variazione concorrono il maggior numero di dipendenti nell'Industria (+2,9% ma un contributo alla variazione totale pari a 1,89 p.p.) A livello di settore si rileva una variazione importante nel settore DE (fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone, dei prodotti di carta; stampa ed editoria) con dipendenti in crescita del 20,9%, una variazione che contribuisce per 0,71 p.p. alla variazione totale (+4,3%), nel settore I - trasporti, magazzinaggio e comunicazioni i cui dipendenti crescono del 12,6% (0,51 p.p. il contributo alla variazione) e in quello N (sanità e assistenza sociale) che segna +43,1% negli addetti con contributo alla variazione pari a 0,47.

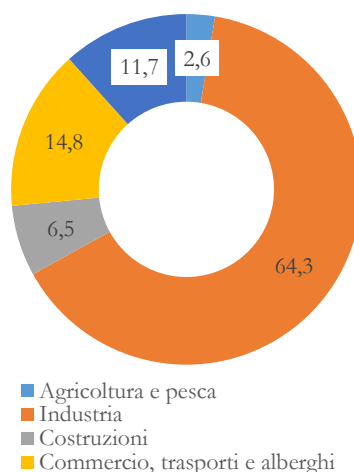
Figura 5 Veneto, distribuzione delle imprese aderenti e dei dipendenti per settore (2015)

a Imprese aderenti, composizione 2015 (val.%)

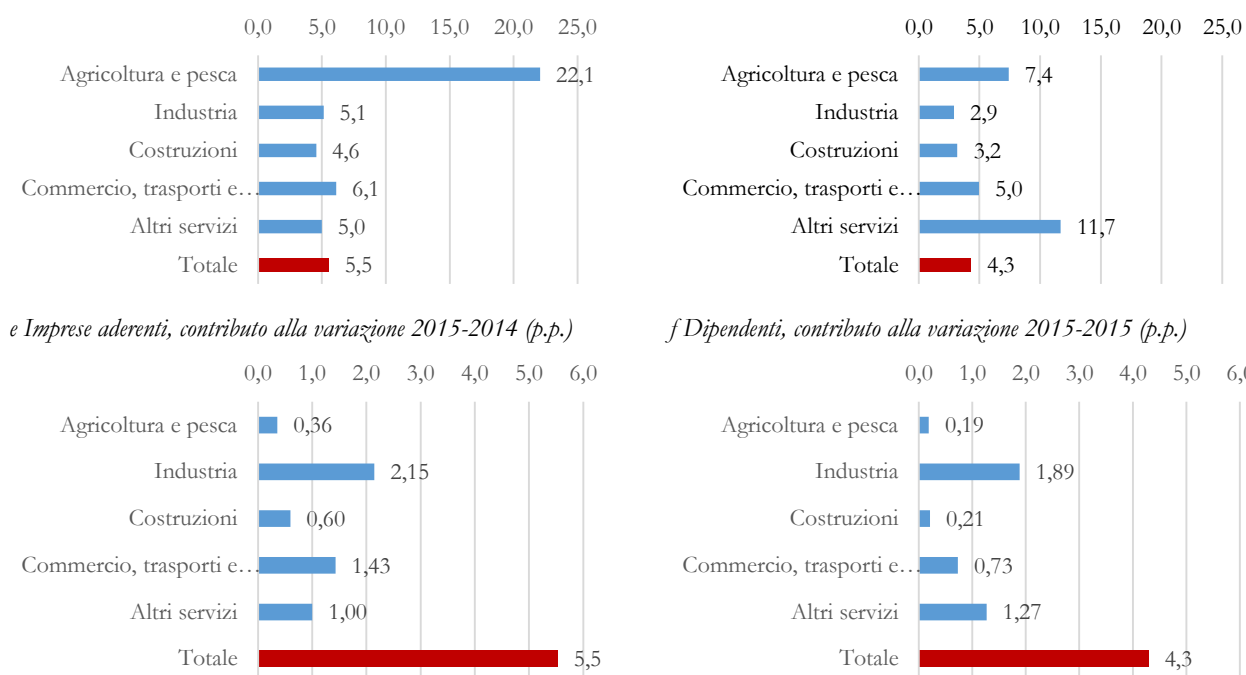


c Imprese aderenti, variazione 2015-2014 (val. %)

b Dipendenti, composizione 2015 (val.%)



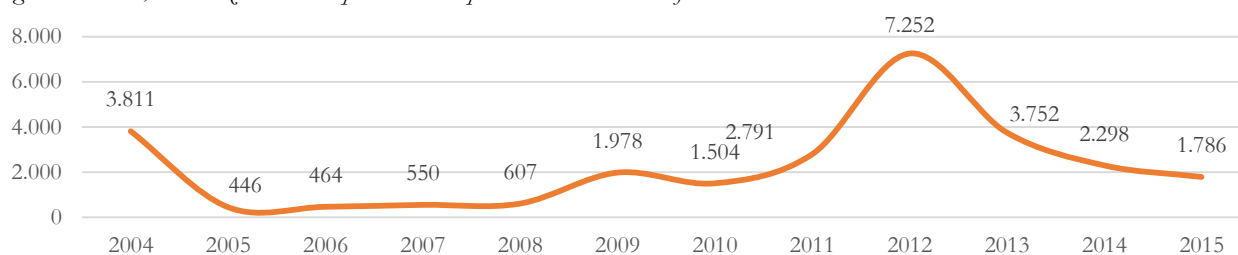
d Dipendenti, variazione 2015-2014 (val. %)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Inps

I dati Inps permettono anche di realizzare un'analisi che riguarda la distribuzione delle imprese aderenti per anno di adesione a Fondimpresa (Figura 5). Il 2012 rappresenta il picco con 7.252 adesioni. Negli anni successivi si assiste a una riduzione nel numero di imprese aderenti.

Figura 6 Veneto, distribuzione delle imprese aderenti per anno di adesione al fondo



Fonte: ns. elaborazioni su dati Inps

1.3 Imprese raggiunte

Nel biennio 2014-2015⁵ sono state raggiunte 7.744 imprese⁶. Il 57,8% appartengono al macro-settore Industria, il 17,4% a quello Commercio, trasporti e alberghi, seguono gli Altri servizi (14%), il comparto Costruzioni (9,5%) e chiude Agricoltura e pesca con meno dell'1% (Graf. 5.a). Calibrando l'analisi a livello settoriale i tre comparti maggiormente raggiunti sono DJ - Metallurgia, fabbricazione di prodotti

⁵ Il livello di completezza dei dati forniti per l'annualità 2015 è circa del 70% per il Conto Formazione e circa il 92% per il Conto Sistema.

⁶ Per un approfondimento sui dati riportati si vedano le tabelle "5 - Unità produttive raggiunte per provincia e sezione ATECO (dettaglio manifatturiero)" e "3 - Unità produttive raggiunte per classe di addetti e sezione ATECO (dettaglio manifatturiero)" in Allegato 2.

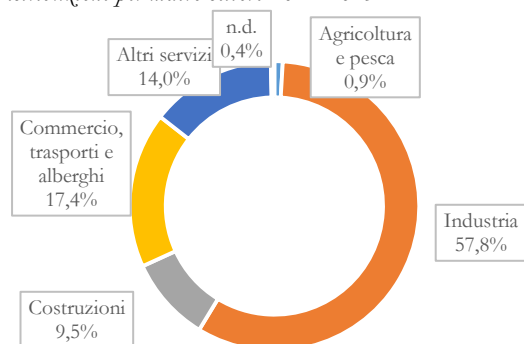
in metallo (13,9%), G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa (11,9%) e DK - Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici (11,3%).

Se si considera la classe dimensionale quasi la metà (49,1%) delle imprese raggiunte appartiene alla fascia 10-49 addetti, seguono le imprese di dimensioni minori, quelle con meno di 10 addetti che rappresentano il 28,7%, quelle che hanno tra 50 e 100 addetti (11,7%), la fascia 100-249 (7,5%), 250-499 (1,8%). Chiudono l'elenco le imprese di dimensioni maggiori, quelle con più di 500 addetti che sul totale delle imprese raggiunte nel biennio considerato pesano lo 0,9% (Graf. 5.b).

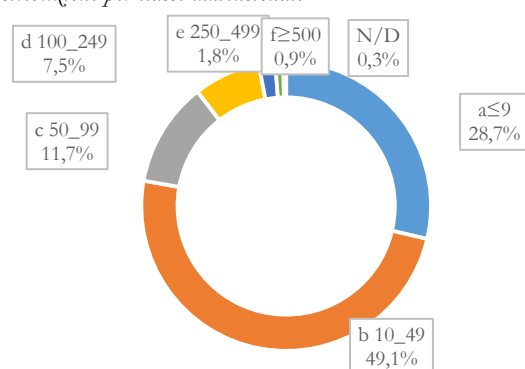
L'80% delle imprese raggiunte sono equamente distribuite in quattro province, a Padova opera il 20,9% delle imprese raggiunte, a Vicenza il 20,6%, a Treviso e Verona il 19,5%. A Venezia la percentuale scende all'11,3%, chiudono le province di Rovigo (4,9%) e Belluno (3,4%) (Graf. 5.c).

Figura 7 Distribuzione delle imprese raggiunte per macro-settore e classe dimensionale (2014-2015)

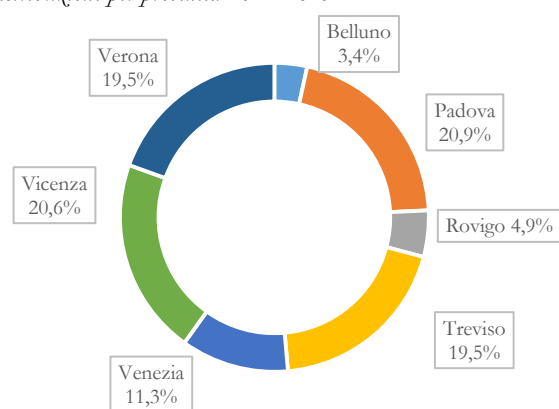
a Distribuzione per macro-settore 2014-2015



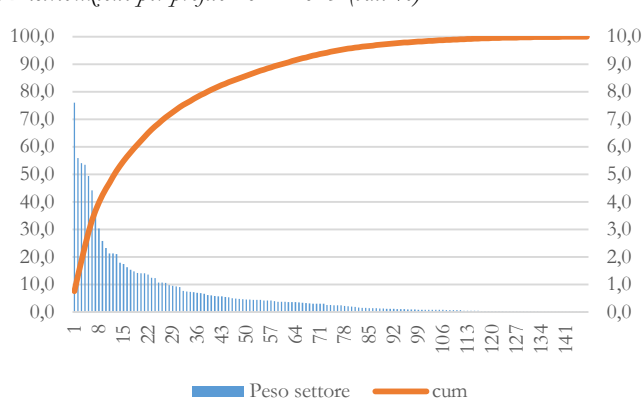
b Distribuzione per classe dimensionale



c Distribuzione per provincia 2014-2015



d Distribuzione per profilo 2014-2015 (val. %)

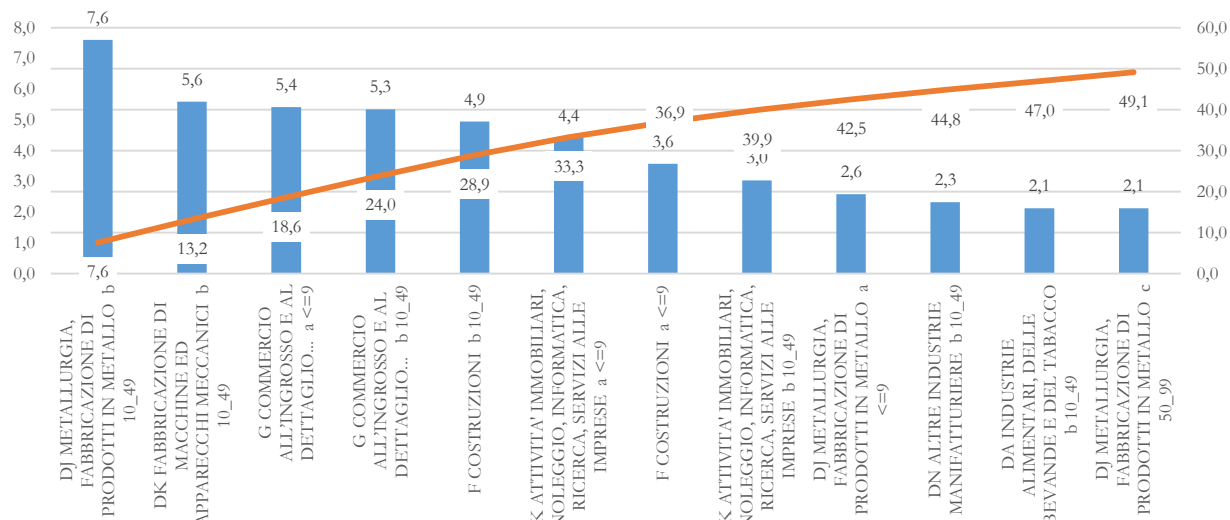


Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

Per poter definire con maggiore accuratezza il profilo delle imprese raggiunte sono stati incrociati settori e dimensioni in modo da creare 147 tipologie/profili di impresa. A fronte di tale dispersione va considerato che la metà (49,1%) delle imprese raggiunte appartiene a 12 tipologie (Graf. 5d). Il profilo di impresa più frequente (7,6%) tra quelle raggiunte da Fondimpresa è rappresentato da un'azienda che opera nel settore DJ (metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo) che ha un numero di addetti compreso tra 10 e 49, seguono le imprese del settore DK fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici nella fascia 10-49 dipendenti. Al terzo posto si esce dal macro-raggruppamento industria per trovare le imprese del (G) commercio all'ingrosso e al dettaglio... con meno di 10 addetti (5,4%) e nella fascia 10-49 (5,3%). Seguono le imprese del comparto F costruzioni con dipendenti compresi tra 10 e 49 (4,9%), quelle che operano nel settore K, attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese con meno di 10 addetti (4,4%) e costruzioni con meno di 10 addetti (3,6%). Se si aggiunge l'ottavo profilo di imprese per importanza, quello delle attività immobiliari, noleggio, informatica,

ricerca, servizi alle imprese che hanno tra 10 e 49 addetti e pesano il 3% del totale si arriva a coprire il 39,9% delle imprese raggiunte nel biennio analizzato (Grafico 6).

Figura 7 Distribuzione per “profilo di impresa aderente” 2014-2015 (val. %)

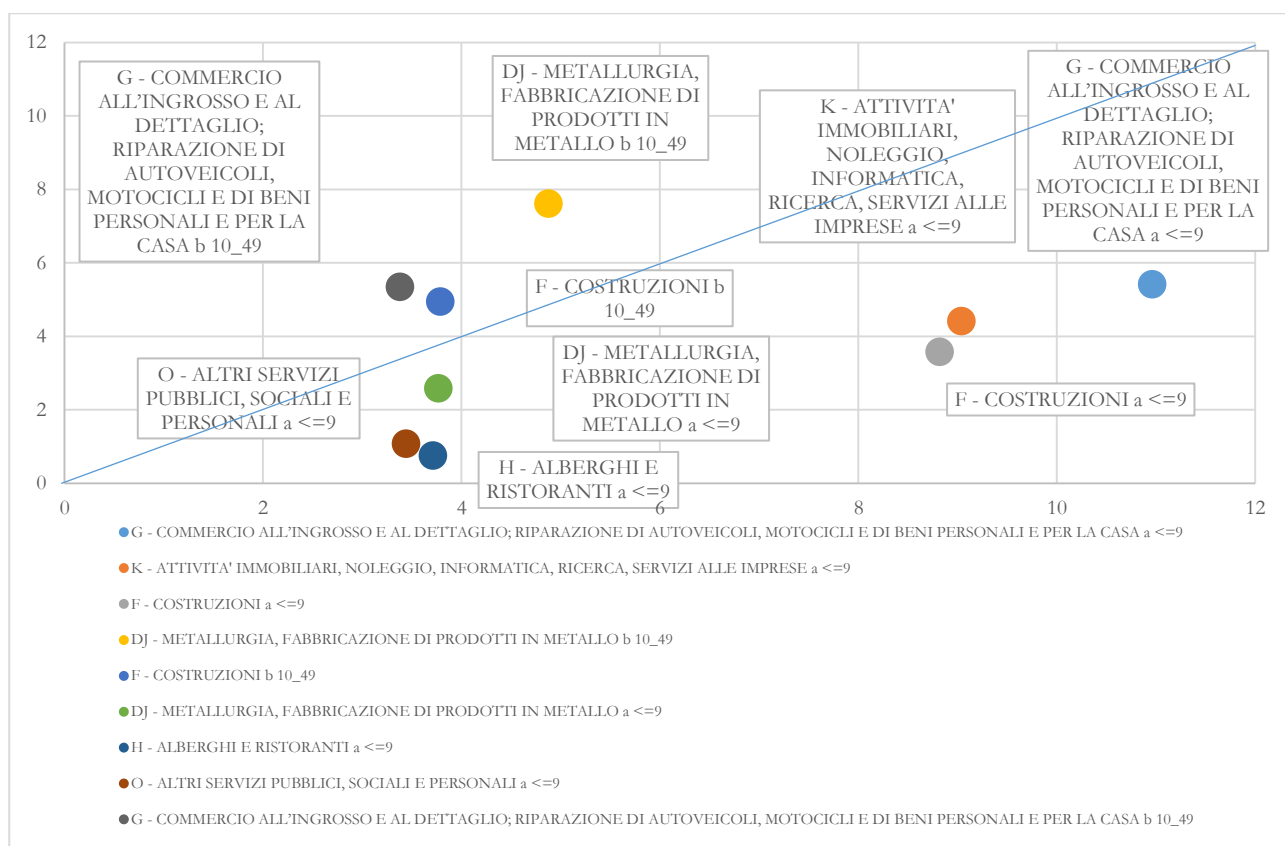


Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

Confrontando la composizione delle imprese raggiunte con quella delle imprese aderenti è possibile misurare il livello di distanza tra la “domanda effettiva” rappresentata dalle imprese raggiunte, e la “domanda normale” quella che si avrebbe se ad accedere a Fondimpresa fosse un gruppo di imprese che rispecchia la composizione delle imprese aderenti. La presenza di differenze tra domanda effettiva e domanda ideale può essere letta come indicatore di due fenomeni: l’attivazione di una domanda di formazione “particolare” e/o “urgente” che rispecchia le necessità di un comparto o la scarsa capacità di coprire e attivare in alcuni strati del proprio bacino di utenza (le imprese aderenti). Per realizzare tale analisi vengono poste a confronto la composizione delle imprese aderenti nel 2015 e quella delle imprese raggiunte sempre nello stesso anno. I dati vengono rappresentati in un sistema di assi cartesiani. I valori che si collocano sull’asse a 45° (rapporto pari a 1 tra quota imprese aderenti e imprese raggiunte) indicano che la percentuale di imprese raggiunte nel 2015 rispecchia la composizione delle imprese aderenti. Nel grafico 7 sono riportati i valori che riguardano i nove profili con il numero più elevato di imprese aderenti, che rappresentano i bacini più interessanti in termini di espansione dell’attività. I nove profili analizzati pesano il 51,8% delle imprese aderenti.

Tre profili (DJ – metallurgia nella fascia 10-49 addetti, F - costruzioni 10-49 e G - commercio all’ingrosso e al dettaglio 10-49) evidenziano una forte “capacità di attivazione” dato che la quota di imprese beneficiarie sul totale è superiore a quella delle imprese aderenti (domanda effettiva superiore alla domanda ideale). Per tutti gli altri sei profili analizzati (che si caratterizzano soprattutto per le dimensioni ridotte) si evidenzia una ridotta capacità di attivazione.

Figura 8 Imprese aderenti (2015) e imprese beneficiarie (2014-2015), quota sul totale (val. %)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Inps e Fondimpresa

Estendendo l'analisi ai 30 settori più rilevanti in termini di numero di imprese aderenti (coprono più dell'82% delle imprese aderenti) è possibile ricavare indicazioni interessanti sia sull'attività di Fondimpresa che sulle possibilità di espandere l'azione. In termini generali appare una certa difficoltà a riuscire ad attivare le imprese aderenti di dimensioni minori. Gli indici di specializzazione⁷ sono, infatti, inferiori a 0, mentre le imprese nella fascia 10-49 appaiono molto più pronte a sfruttare le possibilità offerte dall'adesione a Fondimpresa.

Tabella 3 Imprese aderenti vs imprese beneficiarie – gap nell'attivazione

Profilo	ISN*
G - commercio all'ingrosso e al dettaglio a <=9	-0,34
K - attività immobiliari, noleggio, informatica... a <=9	-0,34
F - costruzioni a <=9	-0,42
DJ - metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo b 10_49	0,22
F - costruzioni b 10_49	0,13
DJ - metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo a <=9	-0,19
H - alberghi e ristoranti a <=9	-0,66
O - altri servizi pubblici, sociali e personali a <=9	-0,53
G - commercio all'ingrosso e al dettaglio b 10_49	0,23
DK - fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici a <=9	-0,21
DK - fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici b 10_49	0,27
I - trasporti, magazzinaggio e comunicazioni a <=9	-0,42
K - attività immobiliari, noleggio, informatica... b 10_49	0,20
DN - altre industrie manifatturiere b 10_49	0,16
DN - altre industrie manifatturiere a <=9	-0,26
DA - industrie alimentari, delle bevande e del tabacco a <=9	-0,41

⁷ Sulle modalità di calcolo dell'indice di specializzazione normalizzato si veda l'introduzione.

DB - industrie tessili e dell'abbigliamento b 10_49	-0,01
A - agricoltura caccia e silvicoltura a <=9	-0,51
I - trasporti, magazzinaggio e comunicazioni b 10_49	0,15
DA - industrie alimentari, delle bevande e del tabacco b 10_49	0,30
M - istruzione a <=9	-0,25
DC industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio... b 10_49	0,13
N - sanità e assistenza sociale a <=9	-0,50
H - alberghi e ristoranti b 10_49	0,02
DB - industrie tessili e dell'abbigliamento a <=9	-0,31
DE - fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone... a <=9	-0,41
DI - fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi b 10_49	0,28
DH - fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche b 10_49	0,30
DL - fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature... a <=9	-0,42
DD - industria del legno e dei prodotti in legno a <=9	-0,27

Fonte: ns. elaborazioni su dati Inps e Fondimpresa

* scala a 3 colori, minimo rosso, massimo verde, valore intermedio (0) giallo

1.4 Lavoratori beneficiari

L'analisi delle dinamiche che riguardano i lavoratori beneficiari segue lo stesso schema già proposto per le imprese aderenti. In prima battuta vengono presentati alcuni dati generali che servono a definire e delimitare il campo di analisi⁸. La creazione di profili di lavoratori capaci di tenere insieme l'inquadramento, il settore produttivo, il genere ed età aiuta poi ad approfondire l'analisi svolta nella seconda parte del paragrafo.

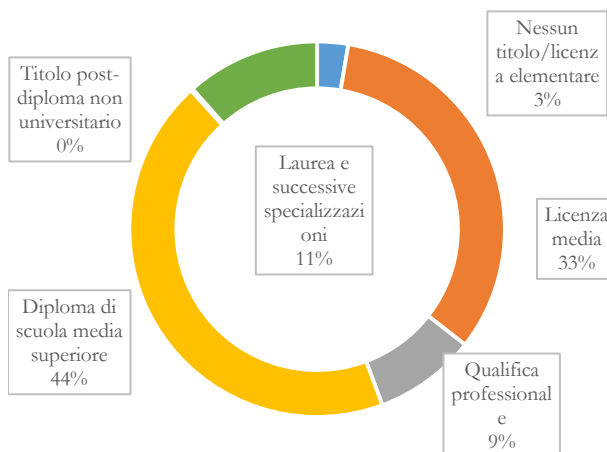
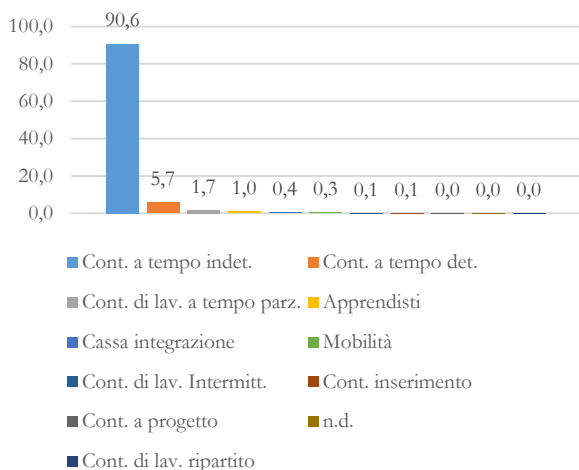
Il 90,6% dei lavoratori beneficiari ha un contratto a tempo indeterminato, il 5,7% a tempo determinato, seguono le altre tipologie contrattuali (Graf. 8a). Il 43,6% ha un diploma di scuola media superiore, il 32,9% la licenza media, l'11,6% la laurea (Graf. 8b). Più del 60% dei lavoratori beneficiari ha un'età compresa tra 35 e 54 anni. In dettaglio, il 33,7% si colloca nella fascia 45-54, il 30,8% in quella 35-44, il 17,5% ha un'età tra 55 e 64 mentre il 15,9% tra 25 e 34 anni. (Graf 8c). Gli operai rappresentano più della metà dei lavoratori beneficiari, il 26% è operaio generico, il 25% qualificato. Il 41% è composto da impiegati amministrativi e tecnici. Il 4% sono quadri e un ulteriore 4% è rappresentato da impiegati direttivi.

Figura 9 Lavoratori beneficiari 2014-2015

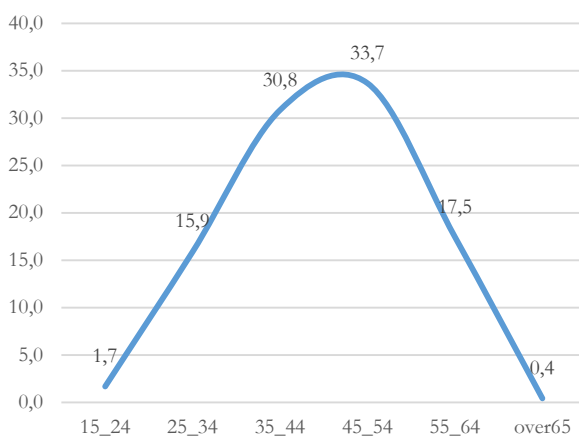
a Lavoratori per tipologia contrattuale (val. %)

b lavoratori per titolo di studio

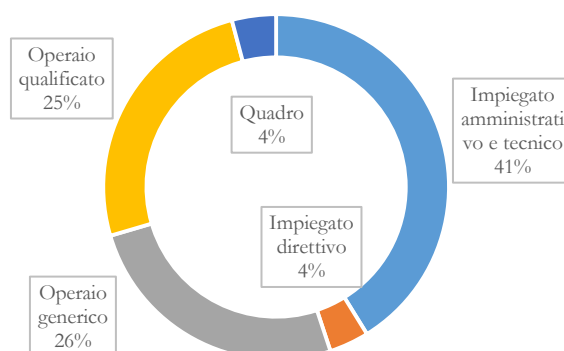
⁸ Per il dettaglio si rinvia alle tabelle "6 - Lavoratori coinvolti per tipologia contrattuale e sezione ATECO (dettaglio manifatturiero)", "7 - Lavoratori coinvolti per genere e sezione ATECO (dettaglio manifatturiero)", "8 - Lavoratori coinvolti per classe di età e sezione ATECO (dettaglio manifatturiero)", "9 - Lavoratori coinvolti per inquadramento professionale e sezione ATECO (dettaglio manifatturiero)" in Allegato 2.



c lavoratori per età (classi di età)



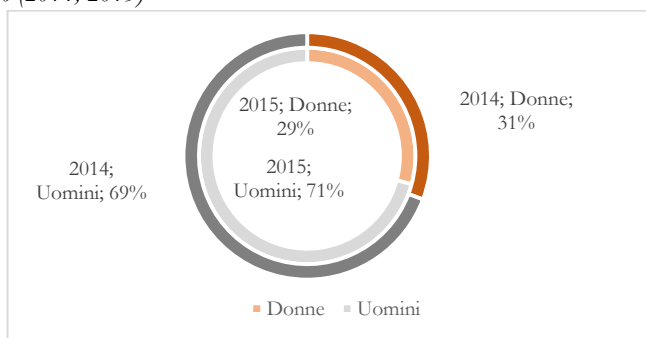
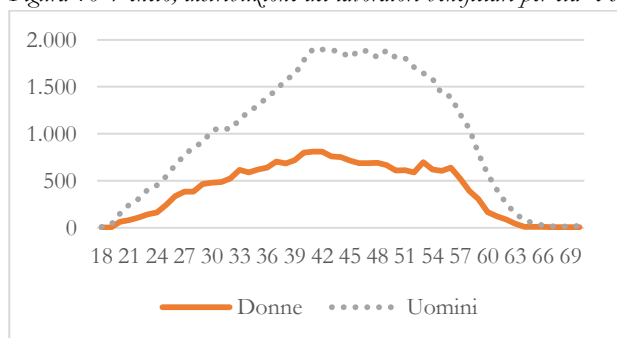
d Lavoratori per inquadramento professionale



Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

Nel 2015 l'età media dei lavoratori beneficiari è 43 anni (44 il valore mediano) di un anno minore rispetto al 2014. Non si riscontrano grandi differenze se si considera il genere dei lavoratori: per le donne l'età media e mediana coincidono, 43 anni, per i maschi la media è pari a 43 la mediana 44. In termini di composizione le donne rappresentano il 29% dei lavoratori beneficiari, in calo di due punti percentuali rispetto al 2014 (Graf. 9).

Figura 10 Veneto, distribuzione dei lavoratori beneficiari per età⁹ e sesso (2014, 2015)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

La distribuzione delle lavoratrici beneficiarie per settore presenta un andamento molto variabile. A fronte di un 30,1% di valore medio, nel settore dell'istruzione rappresentano quasi il 90% dei beneficiari

⁹ L'età è calcolata al 31/12/2015.

(88,5%) e nella sanità l'81,1%. Decisamente meno significativa la presenza in settori come l'estrazione dei minerali (6,1%) e nel settore petrolifero (12,4%).

Tabella 4 Veneto, distribuzione dei lavoratori beneficiari per settore – Donne (2014-2015)

Settore	%
M istruzione	88,5
N sanità e assistenza sociale	81,1
Q organizzazioni ed organismi extraterritoriali	66,7
H alberghi e ristoranti	57,3
DB industrie tessili e dell'abbigliamento	55,7
totale complessivo	30,1
DM fabbricazione di mezzi di trasporto	16,5
DJ metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo	14,7
F costruzioni	13,6
DF fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari	12,4
C estrazione di minerali	6,1

Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

Utilizzando le informazioni che riguardano l'inquadramento, il macro-settore produttivo¹⁰, il genere e l'età (sopra e sotto l'età mediana, 44 anni) sono stati creati 116 profili. I primi 20 (Tab. 6) rappresentano il 79,8% dei lavoratori beneficiari di Fondimpresa nel biennio considerato. Tra i primi 5 profili (che rappresentano il 40% dei lavoratori totali) predomina la qualifica di operaio (qualificato e generico) e il sesso maschile di tutte le età. Va segnalato che al terzo posto (7,8%) si inseriscono gli impiegati amministrativi e tecnici "giovani" di sesso maschile. Il primo profilo che riguarda le donne si trova al sesto posto della classifica (6% del totale) e fa riferimento alle impiegate amministrative e tecniche dell'industria "giovani". Il primo profilo che non fa riferimento al macro-settore industria si trova all'ottavo posto. I profili relativi alla mansione di impiegato amministrativo e tecnico nel commercio, trasporti e alberghi con più di 45 anni rappresenta il 4% dei lavoratori, stessa quota per il profilo gemello relativo al sesso femminile.

Tabella 5 Veneto, distribuzione dei lavoratori beneficiari per profilo (2014-2015)

Profilo	%
Operaio qualificato Industria M 45 e più	8,9
Operaio generico Industria M Sotto i 45	8,2
Impiegato amministrativo e tecnico Industria M Sotto i 45	7,8
Operaio qualificato Industria M Sotto i 45	7,7
Operaio generico Industria M 45 e più	7,5
Impiegato amministrativo e tecnico Industria F Sotto i 45	6,0
Impiegato amministrativo e tecnico Industria M 45 e più	5,0
Impiegato amministrativo e tecnico Commercio, trasporti e alberghi M 45 e più	4,0
Impiegato amministrativo e tecnico Commercio, trasporti e alberghi F 45 e più	4,0
Impiegato amministrativo e tecnico Commercio, trasporti e alberghi F Sotto i 45	2,9
Impiegato amministrativo e tecnico Industria F 45 e più	2,6
Impiegato amministrativo e tecnico Commercio, trasporti e alberghi M Sotto i 45	2,4
Operaio generico Industria F 45 e più	2,2
Operaio generico Industria F Sotto i 45	2,0
Impiegato amministrativo e tecnico Altri servizi F Sotto i 45	2,0
Impiegato amministrativo e tecnico Altri servizi M Sotto i 45	1,5
Operaio qualificato Commercio, trasporti e alberghi M Sotto i 45	1,4

¹⁰ Si veda Tabella 1 in Allegato 2

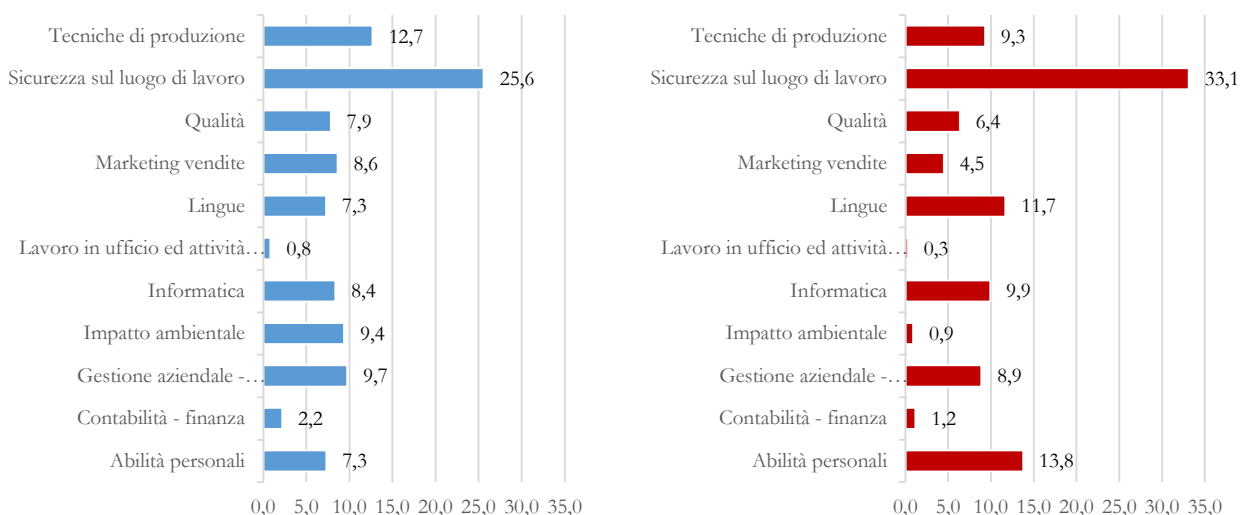
Operaio qualificato Industria F 45 e più	1,3
Operaio qualificato Commercio, trasporti e alberghi M 45 e più	1,3
Quadro Industria M 45 e più	1,2

Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

1.5 Formazione erogata

Nel biennio 2014-2015 sono state erogate 154.700 ore nell'ambito del Conto Sistema e 405.081 del Conto Formazione. La sicurezza sul luogo di lavoro è la tematica formativa di gran lunga più erogata sia per il Conto Sistema (25,6%) che per il Conto Formazione (33,1%). L'analisi del grafico 10 fa emergere alcune interessanti differenze tra peso delle attività finanziate tramite il conto sistema e il conto formazione. Le tematiche relative alla contabilità e finanza, all'impatto ambientale, al lavoro in ufficio e attività di segreteria, marketing e vendite e tecniche di produzione, nella composizione del portafoglio di attività finanziate dal conto formazione sono decisamente meno rilevanti di quanto non sia per il conto sistema.

Figura 11 Veneto, distribuzione delle ore erogate per tematica formativa 2014-2015 (val. %)
a Conto Sistema b Conto Formazione

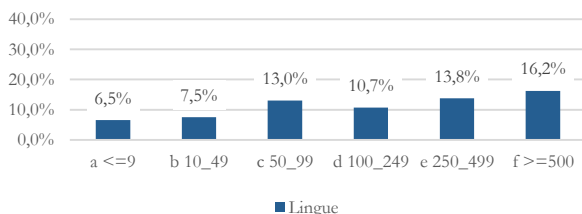
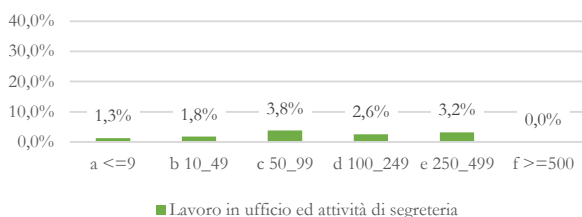
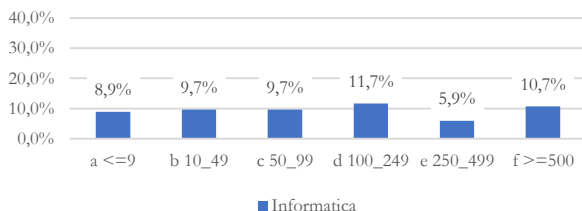
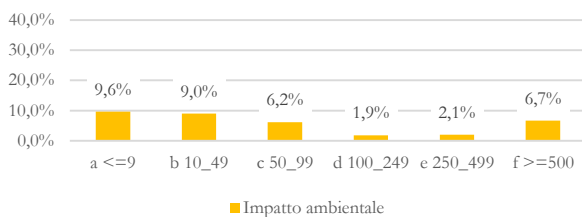
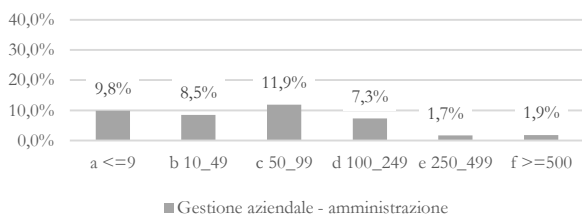
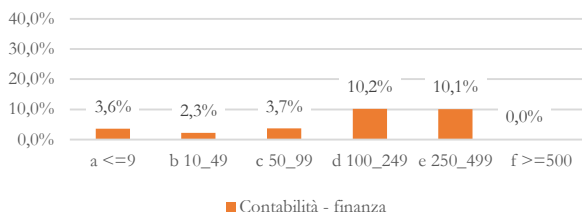
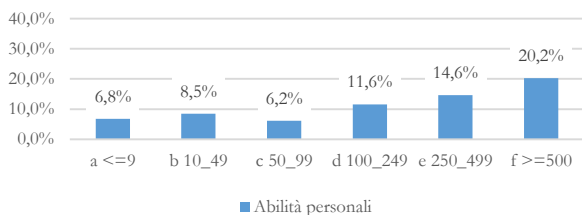


Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

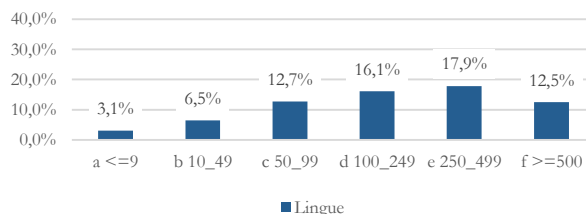
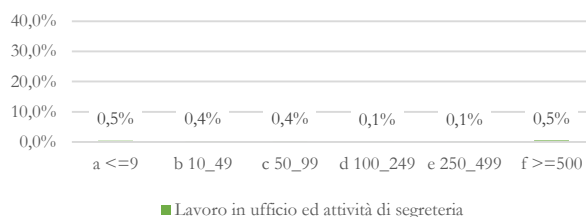
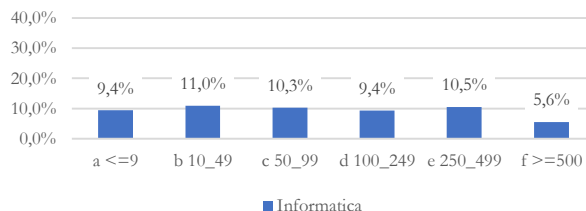
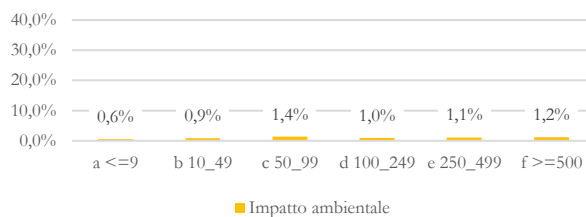
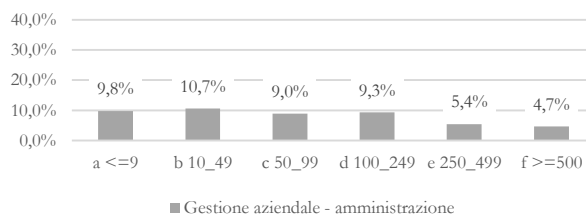
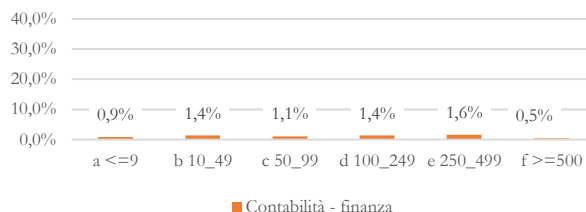
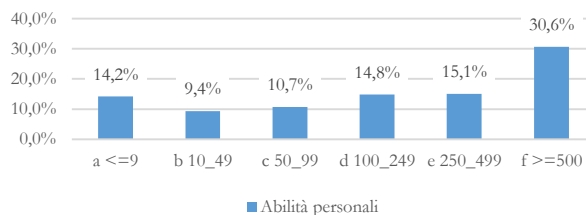
Per alcune delle tematiche analizzate sembra esistere una relazione diretta tra dimensione delle imprese e peso della tematica sul pacchetto formativo totale. In altre parole, all'aumentare della dimensione dell'impresa aumenta l'interesse per tale tematica. Sono interessate da questo andamento la tematica relative alle abilità personali, alle lingue, e, anche se meno nettamente, alle tecniche di produzione. Tale andamento potrebbe essere spiegato dalla necessità per le imprese di dimensioni maggiori di doversi dotare di competenze relazionali (abilità personali) e tecniche (tecniche di produzione) per affrontare maggiori livelli di complessità organizzativa. L'attenzione per le lingue potrebbe essere spiegata dalla maggior propensione delle imprese più grandi ad affacciarsi sui mercati internazionali. Le imprese di media dimensioni concentrano la propria attenzione a temi quali la contabilità e finanza e marketing e le vendite. Per le tematiche qualità e sicurezza sul luogo di lavoro si assiste a una relazione inversa. Al diminuire delle dimensioni cresce la quota di formazione sul totale dedicata a tali tematiche. Le imprese di dimensioni minori sembrano quindi molto più concentrate su tematiche operative, vicine ai processi produttivi e al prodotto più che ai processi direzionali.

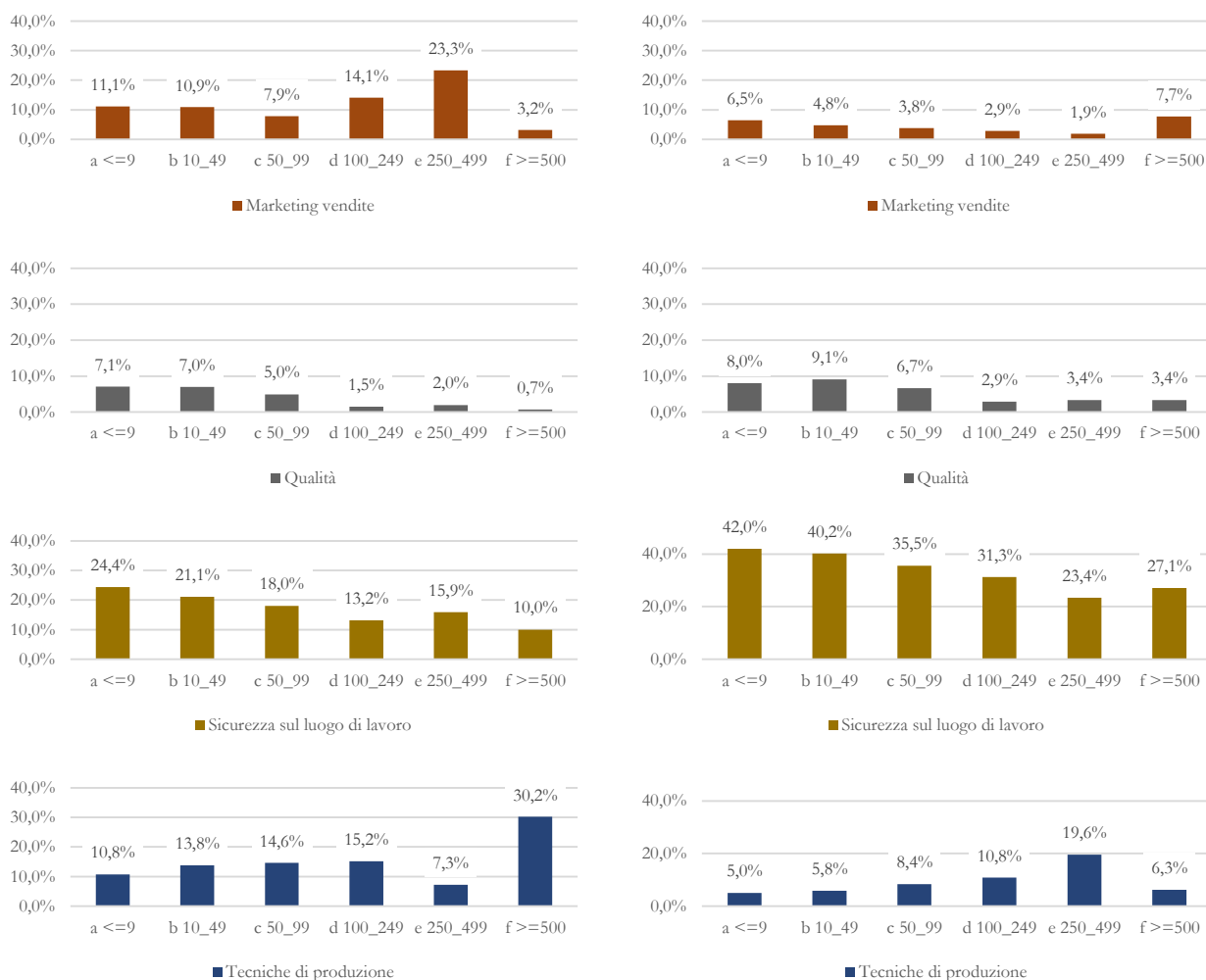
Figura 12 – Veneto, formazione erogata, distribuzione per tematica e classe dimensionale (2014-2015)

a Conto sistema



b Conto formazione





Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

L'analisi per macro-settore evidenzia alcune differenze rispetto alle preferenze tra imprese che operano in settori diversi. Per quanto riguarda il conto sistema, le tematiche della sicurezza sul luogo di lavoro interessano particolarmente alle imprese del macro-settore agricoltura e pesca e costruzioni. Le tecniche di produzione alle imprese dell'agricoltura, l'impatto ambientale a quelle che operano nel comparto delle costruzioni e del commercio trasporti e alberghi. Contabilità e finanza al settore costruzioni, abilità personali alle imprese del commercio, trasporti e alberghi. Le lingue trovano interesse soprattutto nel settore dei servizi, come pure la qualità.

Se si prende in considerazione il conto formazione emergono alcune differenze. La sicurezza sul posto di lavoro e la qualità rimangono le tematiche privilegiate soprattutto tra le imprese dell'agricoltura e pesca e delle costruzioni.

Le tecniche di produzione e le lingue interessano l'industria. Il marketing il commercio, trasporti e alberghi come pure le abilità personali. I temi della contabilità e finanza e dell'impatto ambientale vengono scelti prevalentemente dalle imprese dei servizi.

Figura 13 Veneto, formazione erogata, distribuzione per tematica e classe dimensionale (2014-2015)
a Conto sistema b Conto formazione

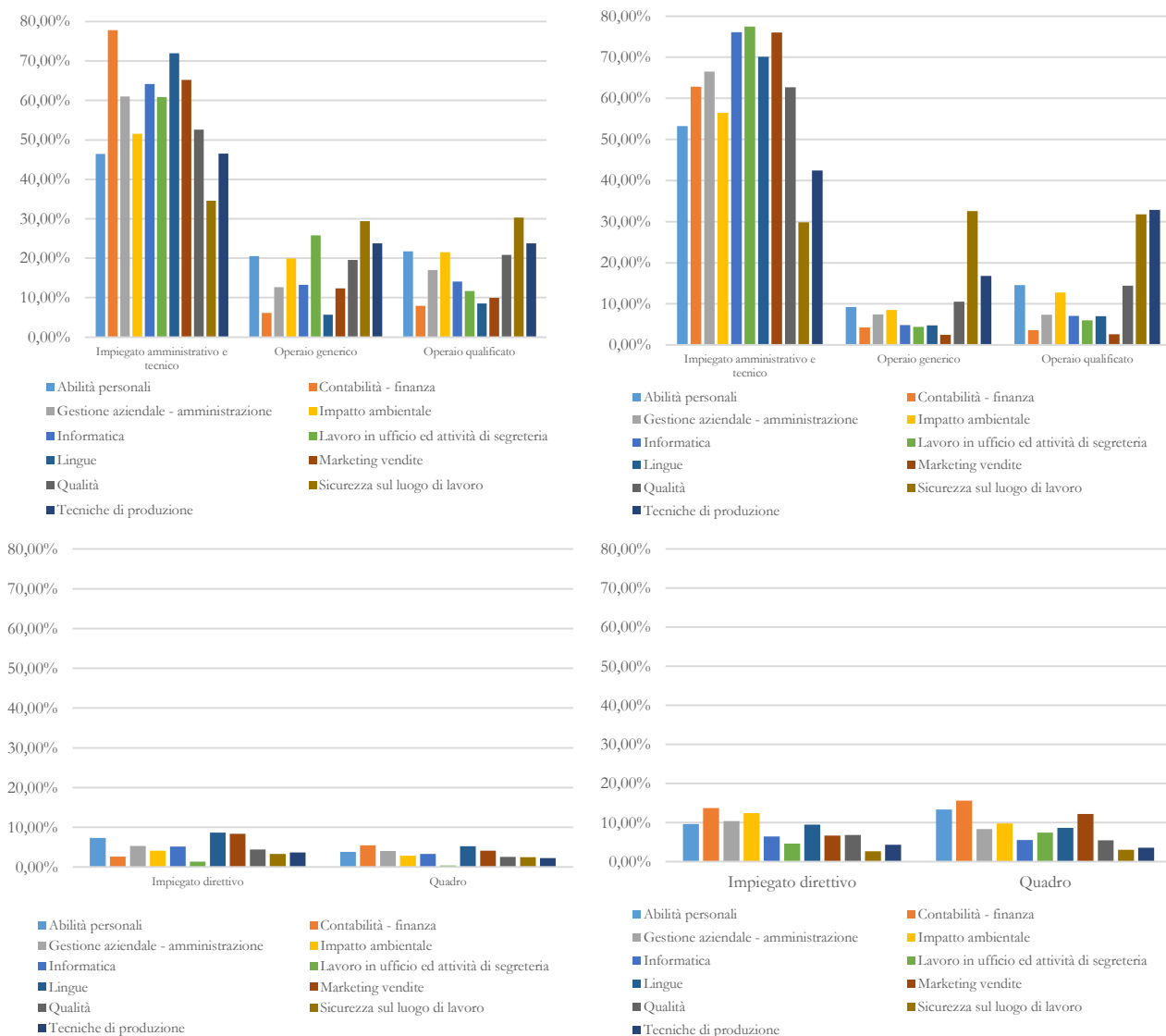


Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

Le attività formative del conto sistema hanno impegnato gli impiegati amministrativi e tecnici soprattutto su tematiche legate alla contabilità e finanza e alle lingue. Gli operai generici in sicurezza sul posto di lavoro, lavoro in ufficio e attività di segreteria e tecniche di produzione. Gli operai qualificati in sicurezza sul posto di lavoro e tecniche di produzione. Un mix di formazione che cambia sensibilmente per gli impiegati direttivi, categoria in cui prevalgono tematiche quali le lingue, il marketing e le abilità personali. Tra i quadri prevalgono i percorsi su temi quali la contabilità e finanza e le lingue.

Passando al conto formazione si registrano alcune variazioni, sia nel ranking che nell'intensità di scelta. Tra gli impiegati amministrativi e tecnici al primo posto si colloca la tematica del lavoro in ufficio e attività di segreteria, al secondo l'informatica e al terzo marketing e vendite. Gli operai generici confermano, come prima scelta, sicurezza sul posto di lavoro ma al secondo compare la formazione dedicate alle tecniche di produzione. Nessuna variazione per gli operai qualificati (sicurezza sul posto di lavoro e tecniche di produzione). Variazioni nell'ordine di preferenze anche tra gli impiegati direttivi, al primo posto contabilità e finanza, al secondo impatto ambientale. Tra i quadri al primo posto si conferma il tema della contabilità e finanza mentre al secondo si colloca abilità personali.

Figura 14 Veneto, formazione erogata, distribuzione per tematica e classe dimensionale (2014-2015)
a Conto sistema b Conto formazione



Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

1.6 Penetrazione di Fondimpresa nel tessuto produttivo regionale

L'analisi sulla penetrazione di Fondimpresa nel tessuto produttivo regionale è stata realizzata comparando il mix di imprese e lavoratori raggiunte da Fondimpresa rispetto alla struttura produttiva della regione. Quest'ultima è stata ricostruita utilizzando i dati di fonte Inps, accettando, quindi, alcune distorsioni derivanti dalla non piena comparabilità tra i due dataset utilizzati. Per quanto riguarda le imprese sono stati creati 122 profili combinando il settore (ATECO 2002) e le dimensioni aziendali (classi). Partendo da questi profili si è determinato l'indice di specializzazione normalizzato di Fondimpresa nei confronti della struttura produttiva regionale per ognuno dei profili identificati. Se si considerano i primi 13 profili che descrivono la struttura produttiva regionale (pesano in termini di numero di imprese l'80,9% del totale dei 122 profili elaborati), la capacità di penetrazione appare ridotta. In un solo caso, quello relativo alle imprese del commercio che hanno tra 10 e 49 addetti, l'indice di specializzazione normalizzato assume un valore positivo, evidenziando una buona capacità di penetrazione da parte di Fondimpresa. L'elemento dimensionale sembra influire pesantemente sul risultato, dei 13 profili analizzati ben 11 sono composti da imprese piccole, sotto i 10 addetti. Negli unici due profili che coinvolgono imprese di dimensioni maggiori (10-49) il livello di penetrazione di Fondimpresa assume un valore positivo (G Commercio all'ingrosso e al dettaglio b 10_49, Indice di specializzazione normalizzato pari a 0,26) o migliora sensibilmente rispetto al dato generale (H Alberghi

e ristoranti b 10_49, ISN pari a -0,18). Come già rilevato nell'analisi che riguardava il gap nell'attivazione (la differenza tra le imprese aderenti e quelle beneficiarie, paragrafo 1.3), Fondimpresa sembra scontare la difficoltà a coinvolgere le imprese di dimensioni minori.

Tabella 6 Indice di specializzazione normalizzato (livello di penetrazione) per profilo di impresa 2014

Profilo	% sul totale	ISN
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio a <=9	21,7	-0,61
K Attività immobiliari... a <=9	12,8	-0,53
H Alberghi e ristoranti a <=9	11,1	-0,90
F Costruzioni a <=9	9,6	-0,47
O Altri servizi pubblici a <=9	6,4	-0,76
N Sanità e assistenza sociale a <=9	3,4	-0,82
I Trasporti, magazzinaggio... a <=9	3,1	-0,56
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio b 10_49	3,0	0,26
DA Industrie alimentari e delle bevande a <=9	3,0	-0,66
DN Altre industrie manifatturiere a <=9	2,3	-0,46
DB Industrie tessili e dell'abbigliamento a <=9	1,8	-0,47
H Alberghi e ristoranti b 10_49	1,5	-0,19
J Attività finanziarie a <=9	1,2	-0,63

Fonte: ns. elaborazioni su dati INPS e Fondimpresa

* scala a 3 colori, minimo rosso, massimo verde, valore intermedio (0) giallo

A risultati simili si raggiunge analizzando in dettaglio i profili delle imprese manifatturiere. Anche in questo caso si registra una certa difficoltà a coinvolgere le imprese di dimensioni minori, quelle con meno di 10 addetti. A questa regola fanno eccezione due settori, quello della metallurgia (DK) e DI, fabbricazione di macchine in cui l'indice di specializzazione normalizzato è positivo. In tutti gli altri casi la capacità di penetrazione appare legata alla dimensione dato che tutti i profili che descrivono imprese con più di 10 addetti evidenziano indici di specializzazione positivi.

Tabella 7 Indice di specializzazione normalizzato (livello di penetrazione) per profilo di impresa 2014

Etichette di riga	% sul totale Manif.	ISN
DA Industrie alimentari e delle bevande a <=9	15,5	-0,66
DN Altre industrie manifatturiere a <=9	12,0	-0,46
DB Industrie tessili e dell'abbigliamento a <=9	9,3	-0,47
DJ Metallurgia a <=9	5,8	0,74
DD Industria del legno... a <=9	5,6	-0,43
DK Fabbricazione di macchine... a <=9	4,3	0,43
DE a Fabbricazione della pasta carta... <=9	4,1	-0,26
DI Fabbricazione di prodotti della... a <=9	4,0	-0,12
DB Industrie tessili e dell'abbigliamento b 10_49	3,8	0,32
DL Fabbricazione di macchine elettriche... a <=9	3,5	-0,35
DN Altre industrie manifatturiere b 10_49	3,4	0,56
DC Industrie conciarie... a <=9	2,6	-0,27
DH Fabbricazione di articoli in gomma a <=9	2,2	-0,26
DA Industrie alimentari e delle bevande b 10_49	2,2	0,67
DK Fabbricazione di macchine... b 10_49	2,1	0,87

Fonte: ns. elaborazioni su dati INPS e Fondimpresa

* scala a 3 colori, minimo rosso, massimo verde, valore intermedio (0) giallo

Per quanto riguarda i lavoratori sono stati creati 49 profili combinando l'inquadramento professionale, il macro-settore produttivo, il genere e l'età. Per permettere la comparabilità tra dati Fondimpresa e dati Inps è stato necessario operare alcune aggregazioni (riportate nella tabella 9) che nel complesso non riducono nella sostanza la capacità interpretativa dell'analisi.

Anche in questo caso è stato calcolato un indice di specializzazione normalizzato. Se si considerano i profili più importanti in termini numerici per il tessuto produttivo regionale (primi 30 profili che coprono l'80% dei lavoratori) emerge che Fondimpresa ha una capacità di penetrazione molto forte tra gli impiegati dell'industria uomini indipendentemente dall'età. Elevati indici di specializzazione si riscontrano anche tra le impiegate dell'industria con meno di 44 anni (0,3 l'indice di specializzazione normalizzato) e tra gli operai dell'industria indipendentemente dall'età. I profili che Fondimpresa fatica, invece, a coinvolgere appartengono al mondo degli altri servizi, un andamento che coinvolge sia operai che impiegati indipendentemente, con poche differenze legate all'età e al genere. Stessa dinamica si riscontra per il settore del commercio, trasporti e alberghi, anche se in questo caso la sotto rappresentazione riguarda prevalentemente i lavoratori con mansione di operaio.

Tabella 8 Indice di specializzazione normalizzato (livello di penetrazione) per profilo di lavoratore 2014

Profilo	%	ISN
Operai Industria M Sotto i 44	11,2	0,1
Operai Industria M 45 e oltre	9,4	0,3
Impiegati Altri servizi F Sotto i 44	6,8	-0,6
Operai Commercio, trasporti e alberghi M Sotto i 44	6,0	-0,4
Impiegati Commercio, trasporti e alberghi F Sotto i 44	4,4	-0,2
Operai Commercio, trasporti e alberghi M 45 e oltre	4,1	-0,4
Operai Commercio, trasporti e alberghi F Sotto i 44	3,7	-0,7
Impiegati Industria M Sotto i 44	3,6	0,4
Operai Industria F Sotto i 44	3,6	-0,1
Impiegati Industria F Sotto i 44	3,5	0,3
Impiegati Altri servizi F 45 e oltre	3,4	-0,6
Operai Industria F 45 e oltre	3,3	0,0
Operai Altri servizi F Sotto i 44	3,2	-0,7
Operai Altri servizi F 45 e oltre	2,9	-0,6
Impiegati Altri servizi M Sotto i 44	2,9	-0,4
Operai Altri servizi M Sotto i 44	2,9	-0,6
Impiegati Industria M 45 e oltre	2,6	0,4
Impiegati Commercio, trasporti e alberghi M Sotto i 44	2,6	0,0
Operai Costruzioni M Sotto i 44	2,5	-0,2
Impiegati Commercio, trasporti e alberghi F 45 e oltre	2,4	0,3
Operai Commercio, trasporti e alberghi F 45 e oltre	2,1	-0,8
Impiegati Commercio, trasporti e alberghi M 45 e oltre	1,9	0,4
Impiegati Altri servizi M 45 e oltre	1,7	-0,4
Impiegati Industria F 45 e oltre	1,7	0,3
Operai Altri servizi M 45 e oltre	1,6	-0,2
Operai Costruzioni M 45 e oltre	1,5	-0,1
Quadri Altri servizi M 45 e oltre	0,8	-0,6
Quadri Industria M 45 e oltre	0,5	0,5
Impiegati Costruzioni F Sotto i 44	0,4	0,0
Impiegati Costruzioni M Sotto i 44	0,3	0,3
Quadri Altri servizi M Sotto i 44	0,3	-0,6
Quadri Commercio, trasporti e alberghi M 45 e oltre	0,3	0,6
Quadri Altri servizi F 45 e oltre	0,3	-0,5
Impiegati Costruzioni M 45 e oltre	0,2	0,2
Quadri Industria M Sotto i 44	0,2	0,4
Impiegati Costruzioni F 45 e oltre	0,2	0,1
Quadri Altri servizi F Sotto i 44	0,2	-0,4
Quadri Commercio, trasporti e alberghi F 45 e oltre	0,1	0,7
Quadri Commercio, trasporti e alberghi M Sotto i 44	0,1	0,2
Quadri Commercio, trasporti e alberghi F Sotto i 44	0,1	-0,1
Quadri Industria F 45 e oltre	0,1	0,5
Quadri Industria F Sotto i 44	0,1	0,5
Operai Costruzioni F Sotto i 44	0,0	0,1

Quadri Costruzioni M 45 e oltre	0,0	0,1
Operai Costruzioni F 45 e oltre	0,0	0,0
Quadri Costruzioni M Sotto i 44	0,0	-0,1
Quadri Costruzioni F 45 e oltre	0,0	0,3
Quadri Costruzioni F Sotto i 44	0,0	0,7

Fonte: ns. elaborazioni su dati INPS e Fondimpresa

* scala a 3 colori, minimo rosso, massimo verde, valore intermedio (0) giallo

1.7 Conclusioni

Le elaborazioni effettuate su dati Inps e Fondimpresa presentate nel primo capitolo permettono di rispondere a tre domande che riguardano gli spazi operativi di Fondimpresa:

- 1) qual è il profilo delle imprese (unità locali) e dei lavoratori aderenti e coinvolti nella attività formative Fondimpresa nel biennio 2014-2015?
- 2) Quali sono i tratti essenziali della formazione erogata nello stesso periodo?
- 3) Qual è il livello di copertura di Fondimpresa rispetto alla struttura produttiva del Veneto? E quindi, esistono spazi di espansione per le future attività formative?

1) Partendo dalla prima questione le imprese fanno emergere una serie di risultati che potremmo così sintetizzare.

- Imprese aderenti. Nel 2015 il numero delle imprese aderenti (pari a 27.246) risulta in crescita del 5,5% rispetto all'anno precedente, di poco inferiore al tasso di crescita nazionale che nello stesso periodo si attesta al 6,8%. La parte più consistente delle imprese aderenti si caratterizza per le dimensioni (in termini di addetti) ridotte. Quasi il 60% (59,8%) ha meno di 10 addetti e il 32,2% si colloca nella fascia 10-49. A questo si deve aggiungere che nel periodo 2014-2015 il numero delle imprese appartenenti alla classe dimensionale inferiore (≤ 9 addetti) è cresciuto del 6,4%, il dato più elevato tra i diversi raggruppamenti. Il 41,7% delle imprese appartiene al macro-raggruppamento "Industria", seguono "Commercio, trasporti e alberghi" con il 23,6% e "Altri servizi" 19,9%.

- Imprese raggiunte. Nel biennio 2014-2015 sono state coinvolte 7.744 imprese. Il 57,8% di queste appartiene al macro-settore Industria, il 17,4% a quello Commercio, trasporti e alberghi, seguono gli Altri servizi (14%). Quasi la metà (49,1%) delle imprese raggiunte appartiene alla fascia 10-49 addetti, seguono le imprese di dimensioni minori, quelle con meno di 10 addetti che rappresentano il 28,7%. Per poter definire con maggiore accuratezza il profilo delle imprese raggiunte sono stati incrociati settori e dimensioni in modo da creare 147 tipologie/profilo di impresa. Il profilo di impresa più frequente (7,6%) tra quelle raggiunte da Fondimpresa è rappresentato da un'azienda che opera nel settore DJ (metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo) che ha un numero di addetti compreso tra 10 e 49, seguono le imprese del settore DK fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici nella fascia 10-49 dipendenti. Al terzo posto si esce dal macro-raggruppamento industria per trovare le imprese del (G) commercio all'ingrosso e al dettaglio... con meno di 10 addetti (5,4%) e nella fascia 10-49 (5,3%).

- Imprese aderenti vs imprese raggiunte. Il confronto tra la composizione delle imprese raggiunte e quella delle imprese aderenti ha permesso di misurare il livello di distanza tra la "domanda effettiva" rappresentata dalle imprese raggiunte, e la "domanda normale" quella che si avrebbe se ad accedere a Fondimpresa fosse un gruppo di imprese che rispecchia la composizione delle imprese aderenti. I risultati dell'elaborazione fanno emergere una certa difficoltà nell'attivare le imprese aderenti di dimensioni minori (quelle sotto i 10 addetti). Le imprese nella fascia 10-49 appaiono molto più pronte a sfruttare le possibilità offerte dall'adesione a Fondimpresa. Va ricordato che la presenza di differenze tra domanda effettiva e domanda ideale può essere letta come indicatore di due fenomeni: l'attivazione

di una domanda di formazione “particolare” e/o “urgente” che rispecchia le necessità di un comparto o la scarsa capacità di penetrare in alcuni strati del proprio bacino di utenza (le imprese aderenti).

- Lavoratori beneficiari. Alcuni dati generali aiutano a ricostruire il profilo del lavoratore che beneficia dell'attività di Fondimpresa. Il 43,6% ha un diploma di scuola media superiore, più del 60% dei lavoratori beneficiari ha un'età compresa tra 35 e 54 anni (l'età media pari a 43 anni, 44 il valore mediano), gli operai rappresentano più della metà dei lavoratori beneficiari (il 26% è operaio generico, il 25% qualificato) e il 41% è composto da impiegati amministrativi e tecnici. Le donne rappresentano il 29% dei lavoratori beneficiari, un dato che risente di una forte variabilità rispetto ai settori. Utilizzando le informazioni che riguardano l'inquadramento, il macro-settore produttivo, il genere e l'età sono stati creati 116 profili di lavoratori beneficiari. Tra i primi 5 profili (che rappresentano il 40% dei lavoratori totali) predomina la qualifica di operaio (qualificato e generico) e il sesso maschile di tutte le età. Va segnalato che al terzo posto (7,8%) si inseriscono gli impiegati amministrativi e tecnici “giovani” di sesso maschile.

2) Nel biennio 2014-2015 sono state erogate 154.700 ore nell'ambito del Conto Sistema e 405.081 del Conto Formazione. La sicurezza sul luogo di lavoro è la tematica formativa di gran lunga più erogata sia per il Conto Sistema (25,6%) che per il Conto Formazione (33,1%). Le imprese di dimensioni maggiori appaiono più interessate rispetto alla media a tematiche quali le abilità personali, le lingue e le tecniche di produzione. Tutti ambiti in cui l'interesse delle imprese cresce all'aumentare della dimensione dell'impresa stessa. Le imprese di media dimensioni a contabilità e finanza e marketing e vendite. Tra le più piccole le preferenze vanno a tematiche come la qualità e la sicurezza sul posto di lavoro.

Rispetto al macrosettore anche se la sicurezza rimane al primo posto nel ranking degli ambiti formativi scelti, è possibile, analizzando più in dettaglio, evidenziare alcune specificità settoriali. Nell'industria ma anche nel settore agricoltura e pesca, nel biennio analizzato, si è puntato anche su tecniche di produzione e lingue, nelle costruzioni sulla qualità, nel commercio, trasporti e alberghi su marketing e abilità personali, sugli altri servizi su lavoro in ufficio e informatica.

Se dalle imprese si passa ai lavoratori e in particolare alle loro mansioni si evidenzia che gli impiegati amministrativi e tecnici sono stati coinvolti principalmente sulla tematica della contabilità e finanza, lingua e informatica. Gli operai generici in sicurezza sul posto di lavoro, lavoro in ufficio e attività di segreteria e tecniche di produzione. Gli operai qualificati in sicurezza sul posto di lavoro e tecniche di produzione. Un mix di formazione che cambia sensibilmente per gli impiegati direttivi, categoria in cui prevalgono tematiche quali le lingue, il marketing e le abilità personali ma anche la contabilità e finanza e l'impatto ambientale (due tematiche che emergono soprattutto nelle attività finanziate attraverso il conto formazione). Tra i quadri prevalgono i percorsi su temi quali la contabilità e finanza, le lingue e le abilità personali.

3) L'analisi sulla copertura di Fondimpresa nel tessuto produttivo regionale è stata realizzata comparando il mix di imprese e lavoratori raggiunte da Fondimpresa rispetto alla struttura produttiva della regione. Per quanto riguarda le imprese sono stati creati 122 profili combinando il settore e le dimensioni. Se si considerano i primi 13 profili che descrivono la struttura produttiva regionale (pesano in termini di numero di imprese l'80,9% del totale dei 122 profili elaborati), la capacità di penetrazione di Fondimpresa appare ridotta. Come già rilevato nell'analisi che riguardava il gap nell'attivazione (la differenza tra le imprese aderenti e quelle beneficiarie), Fondimpresa sembra scontare la difficoltà a coinvolgere le imprese di dimensioni minori. Ben 11 dei 13 profili analizzati riguardavano, infatti, imprese con meno di 10 addetti. Se si analizza in profondità solamente il comparto manifatturiero emerge, ancora una volta, che la capacità di penetrazione appare legata alla dimensione: che tutti i profili che descrivono imprese con più di 10 addetti evidenziano livelli di copertura positivi.

Per quanto riguarda la copertura di Fondimpresa rispetto ai lavoratori sono stati creati 49 profili combinando l'inquadramento professionale, il macro-settore produttivo, il genere e l'età. Se si considerano i profili più importanti in termini numerici per il tessuto produttivo regionale (primi 30

profili che coprono l'80% dei lavoratori) emerge che Fondimpresa ha una capacità di penetrazione molto forte tra gli impiegati dell'industria uomini indipendentemente dall'età. Elevati livelli di specializzazione si riscontrano anche tra le impiegate dell'industria con meno di 44 anni e tra gli operai dell'industria indipendentemente dall'età. I profili che Fondimpresa fatica, invece, a coinvolgere appartengono al mondo degli altri servizi, un andamento che coinvolge sia operai che impiegati, con poche differenze legate all'età e al genere. Stessa dinamica si riscontra per il settore del commercio, trasporti e alberghi, anche se in questo caso la sotto rappresentazione riguarda prevalentemente i lavoratori con mansione di operaio.

2. ANALISI DELLA RILEVANZA DEI SETTORI ECONOMICI MAGGIORMENTE RAGGIUNTI DA FONDIMPERSA

2.1 Nota introduttiva sulla metodologia di analisi

Attraverso le analisi presentate nel secondo capitolo ci si pone l'obiettivo di rispondere alla seguente domanda: l'intervento formativo di Fondimpresa ha in qualche misura affiancato o favorito i settori economici più rilevanti nel contesto produttivo veneto in termini di dinamiche produttive, innovatività, dinamica occupazionale e qualità dei posti di lavoro¹¹?

Per rispondere a tale domanda è necessario, in prima battuta, identificare i settori economici più rilevanti per il contesto produttivo del Veneto. Nel "PROGETTO DI RAPPORTO AT VENETO" del 12 luglio 2016 si individuavano 5 settori per l'approfondimento attraverso l'analisi di due parametri: il livello di specializzazione del Veneto (calcolato attraverso un indice di specializzazione normalizzato come quello usato nel primo capitolo) e l'andamento dell'occupazione nel periodo 2012-2014. Alla luce delle analisi realizzate si proponeva un approfondimento dell'analisi minima richiesta da Fondimpresa che considerasse un settore di non specializzazione in cui l'andamento del Veneto sia stato migliore di quello dell'Italia: industrie alimentari; un settore di non specializzazione in cui l'andamento del Veneto sia stato peggiore di quello dell'Italia: industrie tessili; un settore di specializzazione in cui il Veneto sia andato meglio dell'Italia: fabbricazione apparecchiature elettriche...; due settori di specializzazione in cui il Veneto abbia avuto un andamento simile a quello dell'Italia: fabbricazione mobili e confezione di articoli di abbigliamento.

I risultati di tale analisi sono stati riconsiderati alla luce di tre importanti elementi.

1) L'analisi del contesto produttivo territoriale. Nel paragrafo 2.2 si presenta una panoramica del contesto produttivo territoriale costruita attraverso l'elaborazione di dati secondari elaborati dai principali istituti di ricerca che forniscono informazioni a livello regionale o sub regionale (Prometeia, Veneto Lavoro, Unioncamere, Istat, Regione Veneto). La ricostruzione delle dinamiche delle principali variabili macroeconomiche (PIL, consumi, investimenti, occupazione, export) è stata effettuata considerando un orizzonte temporale lungo (2008-2015) capace di cogliere, nel periodo post crisi, le variazioni strutturali dei fenomeni e non solo quelle congiunturali. I risultati di tali elaborazioni permettono di ricostruire i tratti essenziali degli scenari con sui si sono confrontate e si confrontano le imprese della regione. Un dato rilevante, al fine dell'individuazione dei settori economici rilevanti è rappresentato dall'andamento delle esportazioni. In un periodo in cui la domanda interna ha visto una riduzione di più del 10% (Figura 2), le esportazioni hanno rappresentato uno sbocco importante per le imprese manifatturiere. Il settore manifatturiero ha, infatti, saputo bilanciare la caduta e poi la stagnazione del mercato interno incrementando il valore delle esportazioni e ampliando i mercati esteri di destinazione.

Concentrando l'analisi sui settori, si osservano le performance dei seguenti comparti: agro-alimentare, macchine e apparecchi meccanici, tessile, abbigliamento, calzature e, infine, legno e mobili. Questi quattro settori spiegano da soli il 64,4% del valore delle esportazioni e determinano complessivamente il totale della variazione positiva delle esportazioni.

2) Le scelte effettuate dalla Regione Veneto nell'ambito della definizione della nuova strategia per la ricerca e l'innovazione (paragrafo 2)¹². La strategia è volta a sviluppare sistemi d'innovazione regionali che valorizzino i settori produttivi di eccellenza tenendo conto del posizionamento strategico territoriale e delle prospettive di sviluppo in un quadro economico globale. L'insieme delle attività svolte nell'ambito della definizione della nuova strategia ha portato all'individuazione di quattro ambiti

¹¹ Fondimpresa, Indicazioni operative per la redazione dei rapporti territoriali, Agosto 2016, pg. 9

¹² SMART SPECIALISATION STRATEGY DELLA REGIONE DEL VENETO, RIS3 Veneto, agosto 2015

di specializzazione su cui puntare scelti sulla base dello studio del contesto del tessuto produttivo regionale, dei mercati attuali e potenziali, delle eccellenze scientifiche e tecnologiche e del potenziale innovativo¹³.

Agroalimentare – Il settore agroalimentare, è presente in Veneto nelle sue varie articolazioni, dalle grandi imprese leader nel settore dolciario concentrate nell’area veronese, alla miriade di piccole e medie aziende sparse sull’intero territorio con alcune significative concentrazioni territoriali nelle aree viti-vinicole del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, nel comparto vinicolo e ortofrutticolo veronese e nel distretto ittico del Polesine e del basso veneziano.

Sistema casa - living - Il sistema casa che comprende il mobile, l’arredamento, i complementi d’arredo, l’illuminazione, il tessile d’arredo, i componenti per l’edilizia, piastrelle, rubinetterie, si caratterizza per la concentrazione in alcune aree territoriali della regione che ospitano diverse tipologie di produzioni (es: Mobile classico del Basso Veronese e del Bassanese, mobile moderno nell’area di Treviso).

Meccanica – Un’altra realtà produttiva molto importante per l’economia regionale è rappresentata dalla meccanica, attività composta dall’insieme dei comparti dell’automazione, delle macchine per l’industria e delle macchine per apparecchi elettrici ed elettronici. Nonostante il ridimensionamento causato dalla crisi, l’ampio universo delle subforniture meccaniche presenta elementi di dinamismo soprattutto nei segmenti della componentistica complessa.

Sistema moda/creatività – Il comparto si caratterizza per la presenza di alcune forme aggregative che vanno dal distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, all’area dello “sport system” di Asolo e Montebelluna, al distretto bellunese dell’occhialeria, fino al distretto orafo di Vicenza. Di rilievo anche il distretto vicentino della concia.

3) I risultati degli incontri e delle testimonianze rilasciate da operatori del mondo della formazione e imprenditori, riportati nel capitolo 4 e 5.

I risultati dello studio preliminare sono stati quindi filtrati alla luce di queste nuove evidenze. Una classificazione settoriale (come ATECO) non permette di ricostruire le dinamiche delle filiere e dei distretti industriali in cui interagiscono imprese manifatturiere di settori diversi e imprese dei servizi. Rispetto a questa impostazione pesa, in particolare, l’impossibilità di definire i contorni dei servizi innovati (Kibs) che accompagnano il manifatturiero nella propria evoluzione formando vere e proprie filiere. Accettando questi limiti, che non permettono la costruzione di settori perfettamente sovrapponibili a quelli individuati dalla regione Veneto, si è deciso di approfondire l’analisi rispetto ai settori DA – Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco, DB – industrie tessili e dell’abbigliamento e DC - Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, DK – fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici e DN – Altre industrie manifatturiere che comprende la fabbricazione di mobili e DD – Industria del legno utilizzando lo schema proposto nella tabella 1.

Tabella 1 Settori rilevanti

Macrosettore	Settore ATECO 2002
Agroalimentare	DA – Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco,
Sistema moda/creatività	DB – industrie tessili e dell’abbigliamento
	DC - Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio
Meccanica	DK – fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici
Sistema casa/living	DN – Altre industrie manifatturiere che comprende la fabbricazione di mobili
	DD – Industria del legno

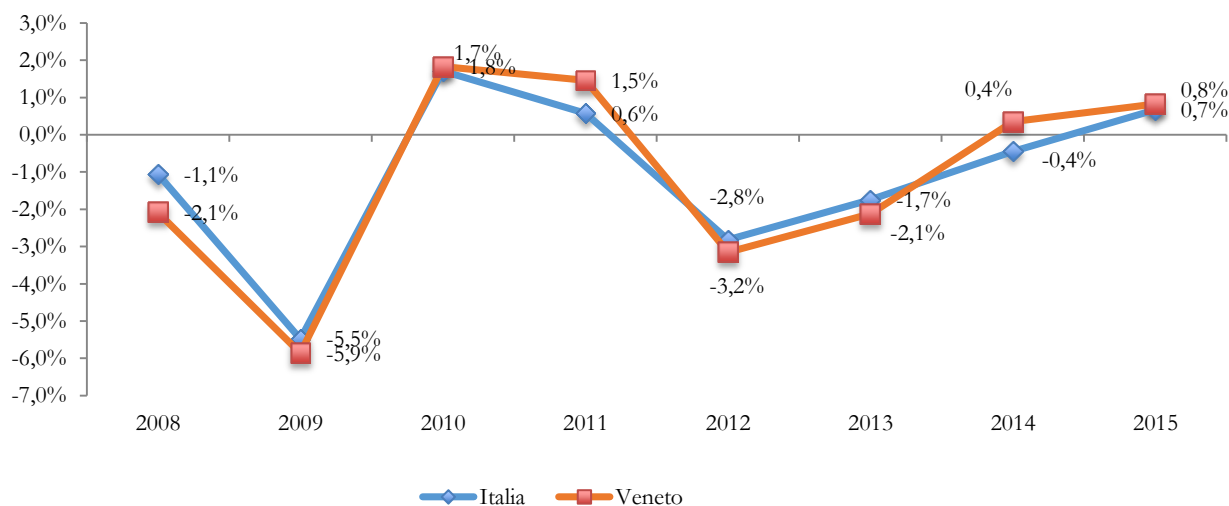
2.2. Panoramica del contesto produttivo territoriale

¹³ Si riportano, in maniera sintetica le principali conclusioni e descrizioni dei settori individuati dalla Regione. Per un approfondimento - Regione Veneto (2015).

La Regione Veneto contribuisce mediamente al 9,1% del Pil nazionale, con una popolazione pari circa all'8,1% sul totale del Paese.

Anche questa regione ha fortemente subito i contraccolpi della crisi, registrando a partire dal 2008 alcuni anni di dinamica altalenante: dopo il pesante crollo del 2009 (-5,9%), infatti, il biennio 2010-2011 ha presentato andamenti sopra lo zero che, tuttavia, sono tornati negativi dal 2012 al 2014 in cui si sono registrati alcuni decimali positivi. Tra il 2007 e il 2015 il Pil Veneto, a prezzi di mercato, è passato da un valore di 155 miliardi di euro a un dato pari a 141 miliardi con una perdita pari all'8,7%.

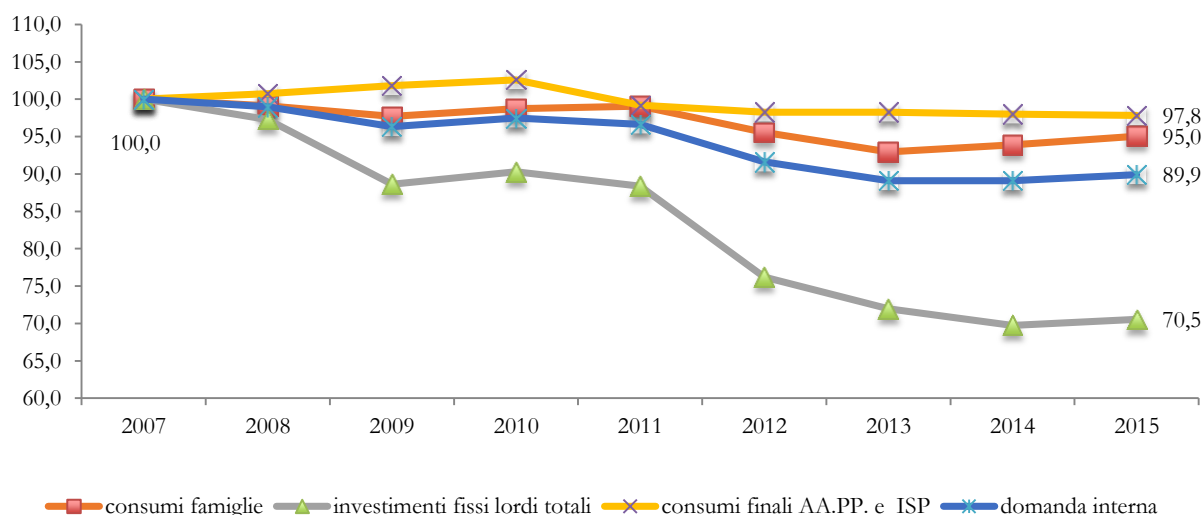
Figura 1 Veneto. Pil a prezzi di mercato: variazioni percentuali anno su anno



Fonte: Prometeia (2015)

Gli effetti della crisi, che hanno determinato, come si vedrà in seguito, una forte contrazione degli occupati e un ridimensionamento del numero di imprese, si sono evidenziati in una rilevante caduta della domanda interna (-10%). In particolare, si è registrata una fortissima riduzione degli investimenti fissi lordi (circa il 30%) e un rallentamento dei consumi delle famiglie, tornati a crescere solo nell'ultimo biennio. Investimenti e consumi non sono stati sostenuti da una crescita della spesa pubblica che, infatti, registra una contrazione complessiva nel periodo considerato del 2,2%.

Figura 2 Veneto. Andamento delle componenti della domanda interna (2007=100)



Fonte: Prometeia (2015)

Tra il 2007 e il 2014, il numero di imprese private, escluse agricoltura del Veneto sono passate da 154.834 a 141.914¹⁴. La composizione per settori vede ancora un ruolo importante del manifatturiero che con 33.099 imprese conta il 23,3% del totale regionale, ma determina il 25,2% del valore aggiunto e occupa il 37,9% delle posizioni di lavoro dipendente¹⁵.

Il periodo della crisi ha segnato per il Veneto una forte discontinuità che si è resa particolarmente palese nell'ambito del mercato del lavoro in una regione abituata a tassi di quasi piena occupazione e una disoccupazione ferma da molti anni a valori, cosiddetti, frizionali.

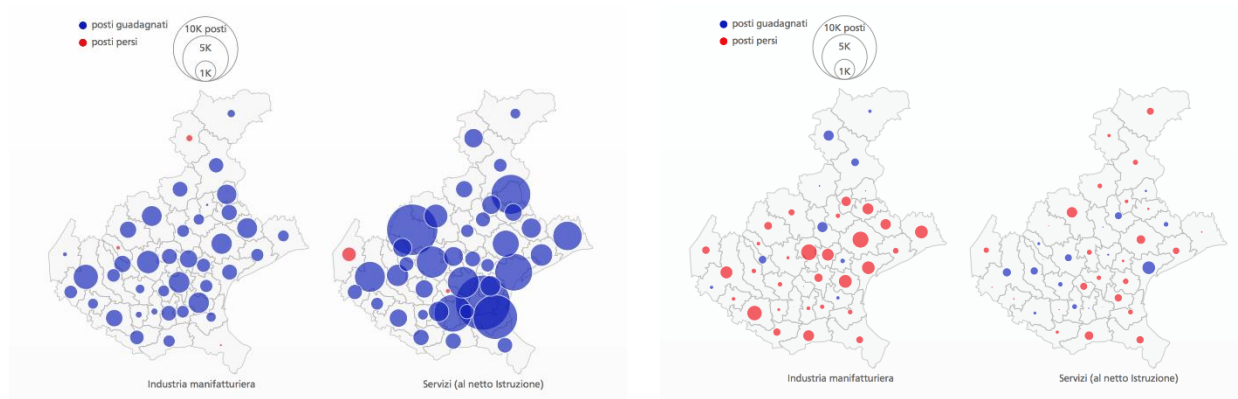
Interessante, osservare nelle figure sottostanti la dinamica dell'occupazione in Veneto, in termini di posti guadagnati e posti persi, a fine 2007 e a fine 2014. A inizio periodo si registrava una crescita quasi uniforme dell'occupazione in Veneto a livello territoriale, per il manifatturiero e ancor più per i servizi. Nel 2014, viceversa, per il manifatturiero si registra quasi uniformemente una perdita di lavoro a fronte di una situazione più variegata sul lato dei servizi.

Figura 3 VENETO. Variazioni occupazionali tendenziali
2007

2014

¹⁴ Dati Inps

¹⁵ Dati Inps



Fonte: Veneto Lavoro (2016)

In generale, il settore manifatturiero e quello delle costruzioni sono stati i due comparti che maggiormente hanno subito gli effetti della crisi in termini di occupazione tra il 2007 e il 2014. Nel primo la perdita registrata, secondo i dati Inps, è stata tra il 2011 e il 2014 di oltre 28mila posti di lavoro di cui 24.500 riguardanti gli operai, con una leggera crescita dei quadri; nelle costruzioni la perdita è stata di oltre 18mila posti, di cui 13mila operai.

Pur con questi numeri rilevanti in termini di perdita occupazionale, il settore manifatturiero ha saputo bilanciare la caduta e poi la stagnazione del mercato interno incrementando il valore delle esportazioni e ampliando i mercati esteri di destinazione. Con una crescita del 13,6% dal 2007 a oggi, le esportazioni dell'industria in senso stretto raggiungono in Veneto un valore pari a 55,9 miliardi di euro correnti. Nello stesso periodo il saldo commerciale è cresciuto da 13,3 miliardi a 17,8 miliardi di euro e il numero operatori attivi sui mercati esteri ha conosciuto un incremento rilevante, pari al 4,8 dal 2008 al 2013.¹⁶

Concentrando l'analisi sui settori, si osservano le performance particolarmente significative per i seguenti comparti: agro-alimentare, macchine e apparecchi meccanici, tessile, abbigliamento, calzature e, infine, legno e mobili (all'interno del settore manifatturiero). Questi 4 settori spiegano da soli il 64,4% del valore delle esportazioni e determinano complessivamente il totale della variazione positiva delle esportazioni.

Tabella 2 Veneto. Quota, variazione % e contributo alla variazione dei settori sull'export del manifatturiero

	Quota sul totale 2015	Var. % 2015-2007	Contr. % alla variazione
Agro-alimentare	9,0%	97,9%	37,1%
Tessile, abbigliamento e calzature	17,9%	6,6%	9,3%
Legno, carta e stampa	2,7%	29,1%	5,0%
Coke e prodotti petroliferi raffinati	0,3%	-50,4%	-2,2%
Sostanze e prodotti chimici	3,6%	31,8%	7,2%
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	0,9%	28,8%	1,6%
Articoli in gomma e materie plastiche	6,5%	11,0%	5,4%
Metallurgia	10,9%	-2,7%	-2,6%
Computer, apparecchi elettronici e ottici	1,7%	-3,7%	-0,5%
Apparecchi elettrici	8,1%	12,5%	7,5%
Macchinari ed apparecchi n.c.a.	20,3%	21,0%	29,4%
Mezzi di trasporto	3,8%	-34,5%	-16,9%
Prodotti delle altre attività manifatturiere e mobili	14,5%	19,5%	19,8%
Manifatturiero	100,0%	13,6%	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat (coeweb 2016)

Gli stessi settori sono gli ambiti di competitività alla base della quale la Regione Veneto ha definito la sua strategia di Smart Specialisation, individuando quattro ambiti di specializzazione su cui puntare

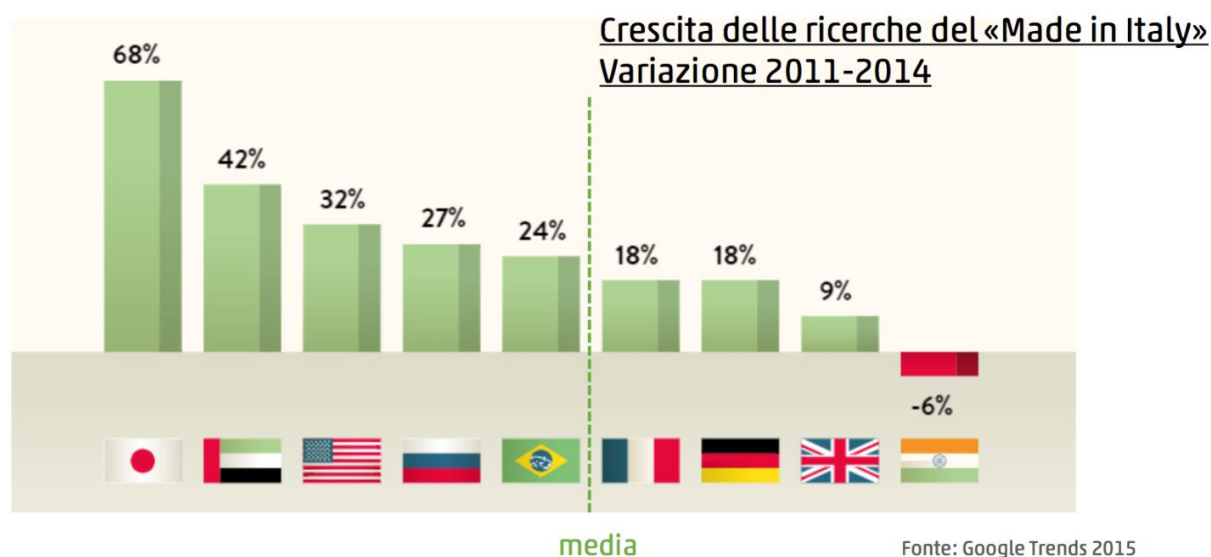
¹⁶ Veneto Internazionale: <http://venetointernazionale.it/wp-content/uploads/2015/12/2.3.pdf>

Smart Agrifood (Agroalimentare), **Sustainable Living** (Sistema casa), **Smart Manufacturing** (Meccanica) e **Creative Industries** (Sistema moda). Tale strategia è frutto di un percorso avviato in maniera coerente con i principi e le tempistiche derivanti dalla nuova programmazione dei fondi strutturali europei 2014-2020¹⁷:

La definizione di questi quattro ambiti parte da una riflessione sulle caratteristiche dei quattro settori di riferimento, dai loro punti di forza e di debolezza, dal riconoscerne i limiti e i valori al fine di strutturare *“un primo piano d’azione per la specializzazione intelligente che consenta un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse e delle potenzialità regionali a favore della competitività del sistema economico nel quadro del mercato globale.”*¹⁸.

I quattro settori citati rappresentano il Made in Italy che oggi viene sempre più riconosciuto e ricercato a livello internazionale come dimostrano i dati sulle ricerche realizzate su google, riportati nella Figura 4.

Figura 4 Ricerche del “Made in Italy sul web



Fonte: Google Trends 2015

Si tratta di prodotti che portano con sé alcune caratteristiche specifiche e riconosciute quali: la personalizzazione, il valore legato alla creatività e alla cultura italiana, e il “saper fare” artigianale italiano. Tuttavia, oggi, questo non appare più sufficiente quando non si integra, da un lato con le nuove tecnologie digitali utili alla prototipizzazione, alla produzione ma anche al rapporto con il mercato¹⁹; dall’altro alla capacità di raccontarsi²⁰. Senza, tuttavia, trascurare i trend che attraversano i consumi a livello internazionale quale, ad esempio, quello della sostenibilità che coinvolge nello stesso tempo prodotti e processi. Ne consegue che sempre di più il Made in Italy per essere competitivo e attrattivo sui mercati internazionali deve sapersi integrare con i servizi innovativi, in particolare: ICT, Attività di R&S per la sostenibilità, Marketing e Comunicazione, Consulenza strategica per l’internazionalizzazione, Logistica.

L’integrazione dei processi e dei settori, a partire dagli elementi richiamati, determinano lo sviluppo e la creazione dei quattro cluster individuati dalla Regione Veneto come obiettivi di sviluppo territoriale

¹⁷ “La strategia (c.d. RIS3), in particolare, si inserisce nell’ambito del ciclo di programmazione 2014 - 2020 che prevede, come condizionalità ex ante per l’utilizzo delle risorse del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (uno dei Fondi Strutturali e di Investimento Europei), che le autorità nazionali e regionali mettano a punto strategie di Ricerca e Innovazione con approccio “place-based” (ovvero basato sul coinvolgimento del territorio), al fine di consentire, nello specifico, un utilizzo più efficiente e efficace del fondo e, in generale, un incremento delle sinergie tra le politiche comunitarie, nazionali e regionali <http://www.regione.veneto.it/web/attivita-produttive/Smart-Specialisation-Strategy>

¹⁸ <http://www.regione.veneto.it/web/attivita-produttive/smart-incontri-provinciali>

¹⁹ Fondazione Nord Est per Banca Ifis (2016), Il Made in Italy incontra il digitale: <http://madeinitaly.newcraftclub.it/>

²⁰ M. Bettiol (2015), Raccontare il Made in Italy, Un nuovo legame tra cultura e manifattura, Venezia, Marsilio

nell'ambito della strategia regionale di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente. La sintesi del percorso di individuazione dei quattro cluster è riassunta nello schema sottostante.

CONTENUTO DELLE DOMANDE	AMBITI SETTORIALI			
	Agroalimentare	Sistema casa	Meccanica	Sistema Moda
Caratteristiche di eccellenza in Veneto	Avanzato sistema di sicurezza alimentare e di certificazione; Consolidate filiere produttive (raccolta, lavorazione, trasformazione cottura, packaging); Tutele e qualità dei prodotti; Presenza di Atenei/Centri di ricerca.	Mobili/Arredo; Domotica; Design; Componentistica; Capacità progettuale.	Termotecnica; Automotive; Meccatronica; Componentistica; Lavorazioni di precisione.	Qualità del prodotto; Capacità distributiva con i brand internazionali; Design.
Potenzialità future	Sviluppo della politica di ricerca e innovazione e del suo trasferimento alle imprese; Distribuzione ecocompatibile; Miglioramento della conservazione del prodotto; Recupero di prodotti di scarto; Rafforzamento del prodotto tipico; Smart packaging; Sensoristica; Contratto a rete.	Sviluppo materiali innovativi; Efficienza e conversione energetica volta alla bioedilizia anche integrata; Design per tutti (vedasi modello IKEA).	Efficienza energetica; Design; Brevetti; Revisione dei processi di sviluppo; Domotica; Giostre; Impiantistica meccatronica.	Ricerca su fibre e materiali innovativi e ecocompatibili; Marketing; Made in Italy.
Competenze scientifiche e tecnologiche abilitanti	Marchi e certificazioni; Biotecnologie industriali; Logistica; ICT; Nanotecnologia.	Fotonica; ICT; Nanotecnologie; Scienze dei materiali.	ICT; Prototipazione; Fotonica; Nanotecnologie (in particolare applicate ai materiali).	Impiantistica di trattamento al plasma del tessuto; Prototipazione rapida; Nanotecnologie.
Collaborazioni intersettoriali	Meccanica; Chimica; Trasporti; Materiali innovativi.	Smart city e Green Public Procurement; Dipartimenti universitari (scienze dei materiali).	Collaborazione tra aziende e centri di ricerca per rendere più fruibile l'innovazione applicativa.	Living e arredo; Moda etnica.
Criticità	Scarso collegamento tra ricerca e impresa; Assenza di grandi gruppi di distribuzione; Basso livello di credito per l'innovazione.	Carenza di formazione su competenze tecniche; Costo elevato per l'investimento in R&S; Sistema organizzativo obsoleto.	Dimensione ridotta delle aziende; Mancanza di reti di imprese strutturate; Logistica e mobilità; Inadeguatezza tecnologica.	Contraffazione; Concorrenza legale e illegale; Dipendenza da produzioni estere; Prezzo come principale leva competitiva.

Fonte: Regione Veneto²¹

Elemento centrale della strategia regionale è la costruzione di un ecosistema favorevole in cui i tre attori principali: a) imprese industriali e di servizi; b) istituzioni della conoscenza; c) i policy maker e, in particolare, l'ente regionale collaborino per il superamento delle criticità esistenti tra cui una maggiore capacità di R&S, in termini non solo di spesa ma di strategie complessive per la crescita della competitività.

Tali strategie incrociano da un lato il mondo della ricerca e della formazione terziaria e dall'altro il settore dei servizi innovativi e delle imprese industriali.

Per quanto riguarda quest'ultima si può evidenziare l'esigenza di un duplice impegno:

- la necessità che vengano elevate le competenze all'interno dell'impresa al fine di superare i limiti esistenti rispetto alla bassa propensione all'innovazione e quindi in termini di capacità di assorbimento della conoscenza resa disponibile sul territorio dagli attori dell'innovazione (soggetti della ricerca e servizi innovativi);

²¹ Regione Veneto, *Smart specialisation strategy della Regione del Veneto*, Agosto 2015

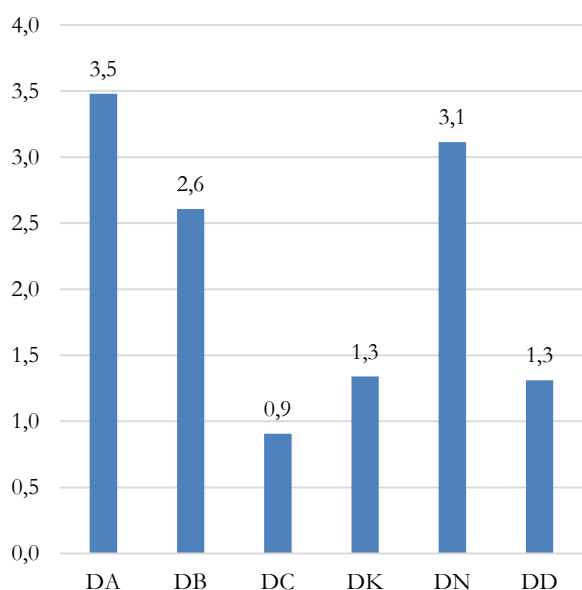
- b) la necessità di riqualificare le competenze delle imprese al fine di adattare al nuovo contesto competitivo e, quindi, ad esempio competenze sulla sostenibilità, marketing, lingua, competenze tecniche, capacità trasversali.

Come anticipato, l'altro settore che deve spingere in termini di capacità competitiva e competenze qualificate è il settore dei servizi innovativi, partner indispensabile delle smart specialisation. Oggi, i best performer nell'ambito dei Kibs stanno evidenziando rilevanti trasformazioni dei propri business model per rivolgere e adeguare la propria value proposition a una clientela sempre più esigente e qualificata che necessita non più di singoli servizi, ma di una vera e propria consulenza e offerta di soluzioni integrate²². Ne consegue che le imprese di servizi innovativi devono sapere adeguare le proprie strutture organizzative in termini di tecnologie e competenze, con una forte esigenza in termini di formazione specifica.

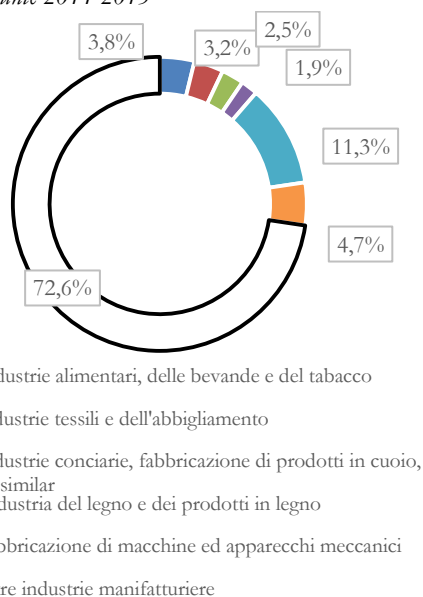
2.3 Rilevanza dei settori economici raggiunti nel contesto produttivo regionale

Le imprese dei quattro macro-settori individuati come rilevanti rispetto al tessuto produttivo regionale nel 2014 pesavano il 12,8% del totale delle imprese attive (3,5% l'agroindustria, 3,5% il settore moda, 1,3% la meccanica e 4,4% la filiera del legno arredo) e il 66,5% delle imprese manifatturiere. Nel biennio 2014-2015 rappresentano il 27,4% delle imprese beneficiarie di Fondimpresa.

Grafico 1 – Rilevanza dei macrosettori rilevanti sul totale delle imprese
a Imprese sul totale delle imprese attive 2014 (val. %).



b Imprese raggiunte 2014-2015



Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

Utilizzando i dati Inps relativi alle imprese aderenti è possibile cominciare a delineare la capacità di espansione di Fondimpresa, nel periodo 2014-2015, verso i settori rilevanti per l'economia regionale. Nel periodo in esame, il numero di imprese aderenti a Fondimpresa nel settore DC – industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio cresce del 6,8%, del 6,4% in quello DK - fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici con un +3,1% di variazione del numero di addetti e del 6% nel comparto DB - industrie tessili e dell'abbigliamento (ma con una riduzione dei lavoratori pari a -0,3%), variazioni quindi superiori rispetto all'aumento generale che evidenziano una buona capacità di espansione di Fondimpresa in due dei settori rilevanti per lo sviluppo della regione. Le aziende del

²² G. Toschi, S. Oliva (2015), *I nuovi business model nell'automotive e nei servizi. Alla ricerca della formula vincente*, Venezia, Fondazione Nord Est,

raggruppamento DD - industria del legno e dei prodotti in legno crescono del 4,6% (+2,1% gli occupati), nel comparto DA - industrie alimentari, delle bevande e del tabacco si registra una crescita del 3,1% (+1,8% gli addetti) e del 2,9% in nel settore DN - altre industrie manifatturiere che comprende la fabbricazione di mobili (+1,5% gli addetti), tutti settori che si pongono, come crescita, al di sotto della variazione generale (Tabella 1).

Nel biennio 2014-2015 la capacità di espansione di Fondimpresa (misurata attraverso la variazione del numero di imprese aderenti) è stata, quindi, elevata nell'industria concia, nella meccanica e tra le imprese del tessile e dell'abbigliamento, con tassi di espansione superiori alla media. Crescono, ma meno del tasso di crescita generale anche gli aderenti negli altri tre settori analizzati (legno, agroindustria e altre industrie manifatturiere). In termini di dipendenti le variazioni nei quattro comparti sono tutte inferiori rispetto al dato medio di espansione in regione (+4,3%), con un arretramento, seppur lieve (-0,3%, tra le industrie tessili e dell'abbigliamento).

Tabella 3 Veneto, distribuzione delle imprese aderenti e dei dipendenti per settore (2015-2014)

Macro	Settore	Imp.	Peso %	Var. 15-14	Cvar*	Dip.	Peso %	Var. 15-14	Cvar*
Agroindustria	DA - industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	789	2,9	3,1	0,09	19.290	3,4	1,8	0,06
Moda e creatività	DB - industrie tessili e dell'abbigliamento	810	3,0	6,0	0,18	33.100	5,8	-0,3	-0,02
	DC - industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio	597	2,2	6,8	0,15	18.766	3,3	1,9	0,06
Meccanica	DK - fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	2.047	7,5	6,4	0,48	71.703	12,6	3,1	0,39
Sistema casa living	DD - industria del legno e dei prodotti in legno	478	1,8	4,6	0,08	9.020	1,6	2,1	0,03
	DN - altre industrie manifatturiere	1.048	3,8	2,9	0,12	28.535	5,0	1,5	0,08
	Totale	27.246	100,0	5,5	5,5	568.980	100,0	4,3	4,3

Fonte: ns. elaborazioni su dati Inps

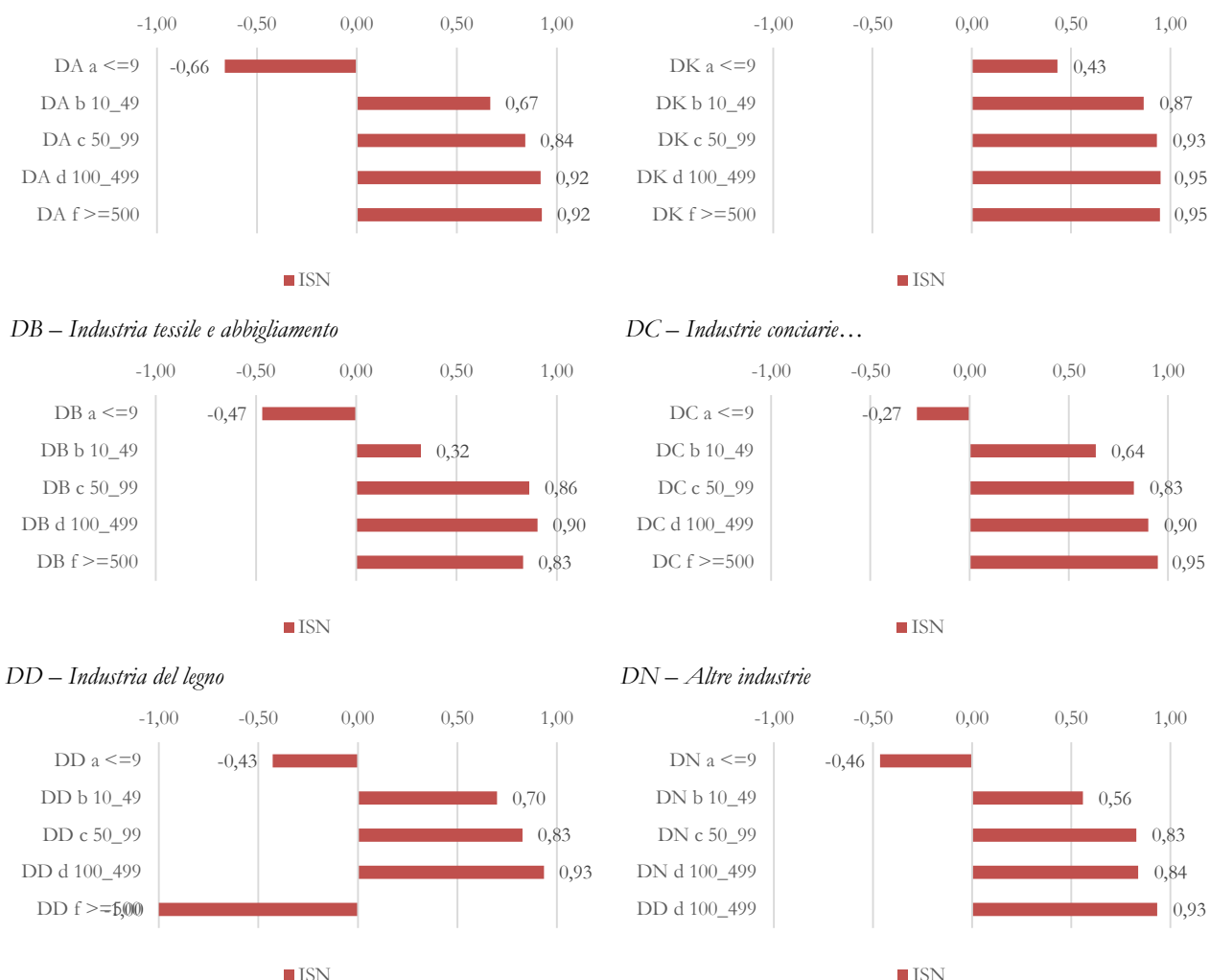
* contributo alla variazione

Utilizzando i profili di impresa elaborati nel primo capitolo, che permettono di catturare una duplice informazione, l'appartenenza ad un settore e la classe dimensionale, è possibile verificare il livello di penetrazione di Fondimpresa nei quattro macrosettori rilevanti, misurato attraverso un indice di specializzazione normalizzato²³. In termini generali si osserva una certa difficoltà a penetrare nella fascia delle imprese più piccole, quelle con meno di 10 addetti. L'unica eccezione è rappresentata dalle imprese della meccanica, in cui l'indice di specializzazione è positivo. Da questo punto di vista emerge un importante spazio di azione per Fondimpresa nei settori dell'agroindustria, in cui l'indice di specializzazione tra le imprese più piccole è il più basso tra quelli calcolati. In un settore che sta affrontando importanti cambiamenti ed evoluzioni l'apporto di adeguate politiche formative su ampio spettro (ad esempio sulle tematiche del marketing e delle lingue, particolarmente utili in un settore che affronta processi di internazionalizzazione molto intensi), potrebbe aiutare e rafforzare processi positivi già in atto. Nel settore del tessile abbigliamento si segnala una certa difficoltà anche a penetrare nella fascia delle imprese che hanno tra 10 e 49 addetti. Un profilo di impresa che ha affrontato una profonda ristrutturazione negli anni '90 e nei primi 2000 anche in seguito alle dinamiche di delocalizzazione. Le imprese rimaste hanno vissuto traiettorie diverse di riposizionamento, chi come subfornitore all'interno di catene del valore internazionale, chi affacciandosi direttamente sui mercati finali anche utilizzando le tecnologie digitali. Anche in questo caso ci pare interessante sottolineare l'importanza di politiche formative a supporto di processi di upgrading non solo dei prodotti ma soprattutto delle formule imprenditoriali e organizzative. Molto elevato appare, invece, l'indice di copertura sulle imprese più grandi, quelle che presumibilmente agiscono da leader all'interno di filiere e distretti industriali. Da questo punto di vista appare importante il supporto della formazione verso le capofila, non solo perché queste imprese possono agire da gatekeeper nei confronti delle altre, proprio

²³ Sulla metodologia utilizzata per la definizione dei profili di impresa e sul calcolo dell'indice di specializzazione normalizzato si veda il primo capitolo.

per la loro capacità di affacciarsi su mercati internazionali o di esplorarne di nuovi attraverso percorsi di innovazione, ma anche perché potrebbero attivarsi dinamiche imitative da parte delle imprese medie e medio-piccole.

Figura 7 Livello di penetrazione nei quattro macrosettori rilevanti, indice di specializzazione e peso sul totale per classe dimensionale (2014)
DA - Agroindustria DK - Fabbricazione di macchine



Fonte: ns. elaborazioni su dati INPS e Fondimpresa

2.4 Rilevanza delle tipologie di lavoratori raggiunti nel contesto occupazionale della regione

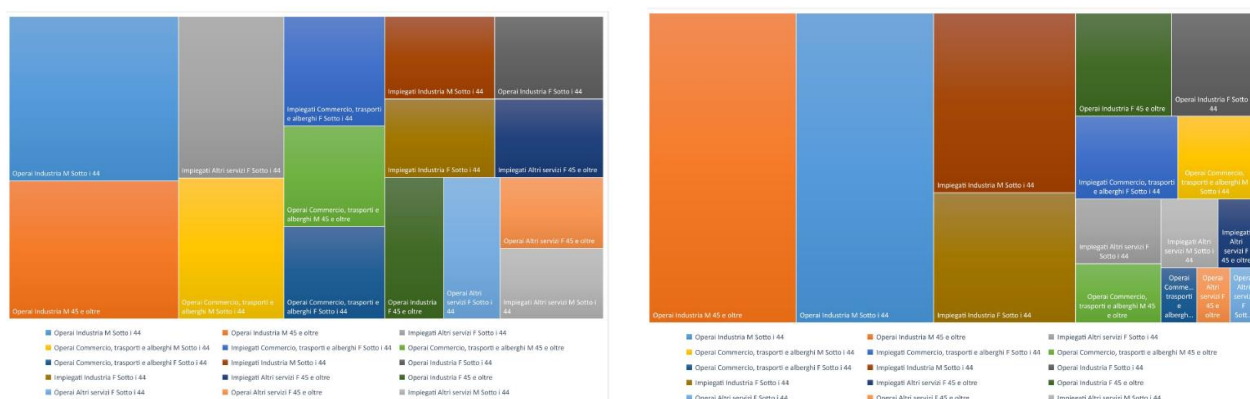
Nel 2014, il 72% dei lavoratori del Veneto era riconducibile a 15 dei 116 profili elaborati nel primo capitolo incrociando inquadramento, settore produttivo, il genere e l'età. La composizione del 72% per profilo è evidenziato nella figura CC. I tre profili principali, in termini di numerosità sono gli operai dell'industria, maschi con meno di 44 (11,2% del totale), gli operai dell'industria maschi con più di 45 anni (9,4%) e le impiegate nel settore degli altri servizi sotto i 44 anni (6,8%)

Gli stessi 15 profili coprono il 65% dei lavoratori che nel 2014 hanno beneficiato dell'attività di Fondimpresa.

Figura 8 Lavoratori per profilo (2014)

Veneto, lavoratori per profilo 2014, primi 15 profili, 72% dei lavoratori.

Veneto, lavoratori beneficiari Fondimpresa per profilo 2014, primi 15 profili Inps, 65% dei lavoratori.

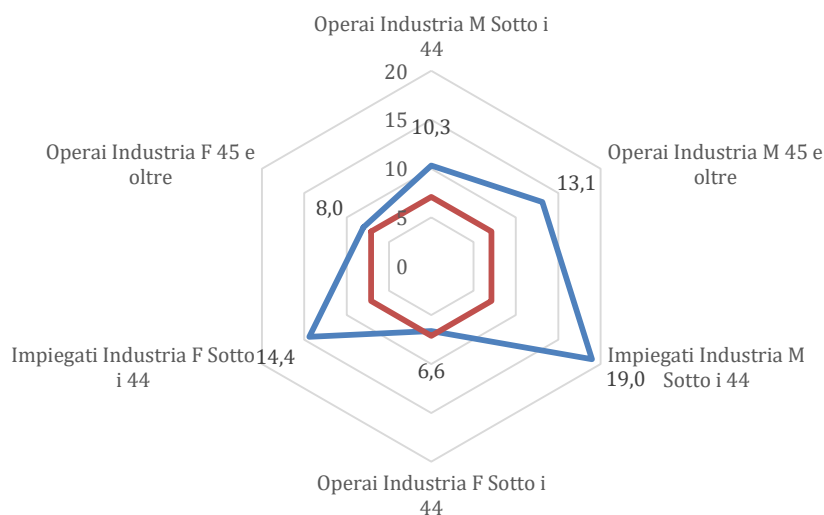


Fonte: ns. elaborazioni su dati INPS e Fondimpresa

Si evidenzia già un primo “scollamento” rappresentato dalla copertura dei 15 profili, che rappresentano il 72,1% dei lavoratori della regione e il 66,2% dei lavoratori coperti da Fondimpresa. Andando nello specifico è possibile calcolare un indice di copertura per profilo, in modo da evidenziare i gap più importanti. Per questi 15 profili l'indice di copertura medio è del 7,1%, ciò significa che Fondimpresa raggiunge il 7,1% dei lavoratori appartenenti a questi profili. Valori di copertura settoriali inferiori all'indice medio indicano la presenza di profili di lavoratori importanti per l'economia regionale (ricordiamo che l'analisi riguarda i primi 15 profili per rappresentatività sul totale dei lavoratori della regione) che non sono adeguatamente coperti da Fondimpresa.

Tra i lavoratori della regione Fondimpresa riesce a raggiungere con un tasso superiore al dato medio quelli del settore industria. I tassi di copertura più elevati si riscontrano, infatti, tra gli impiegati dell'industria maschi e femmine sotto i 44 anni, (rispettivamente 19% e 14,4% l'indice di copertura) e tra gli operai, sempre dell'industria, di sesso maschile (13,1% oltre i 45 anni e 10,3% sotto i 44).

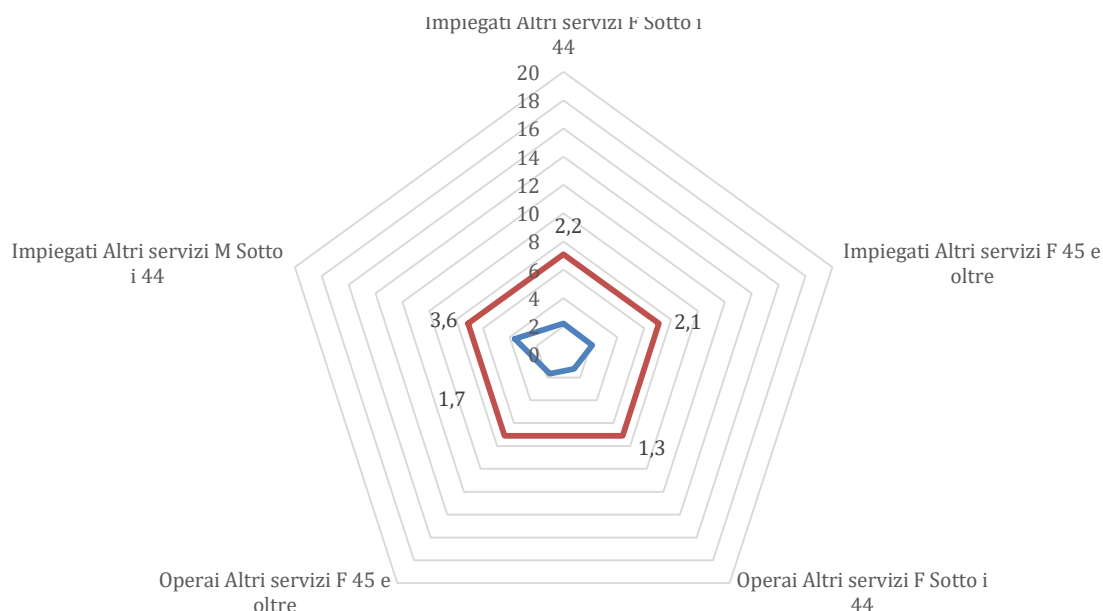
Figura 9 Lavoratori per profilo (2014). In rosso: tasso di penetrazione medio a Industria



Fonte: ns. elaborazioni su dati INPS e Fondimpresa

Tra le figure rilevanti in regione si registrano tassi di copertura insufficienti per tutte le figure che riguardano il settore dei servizi, con tassi che non superano il 3,6%.

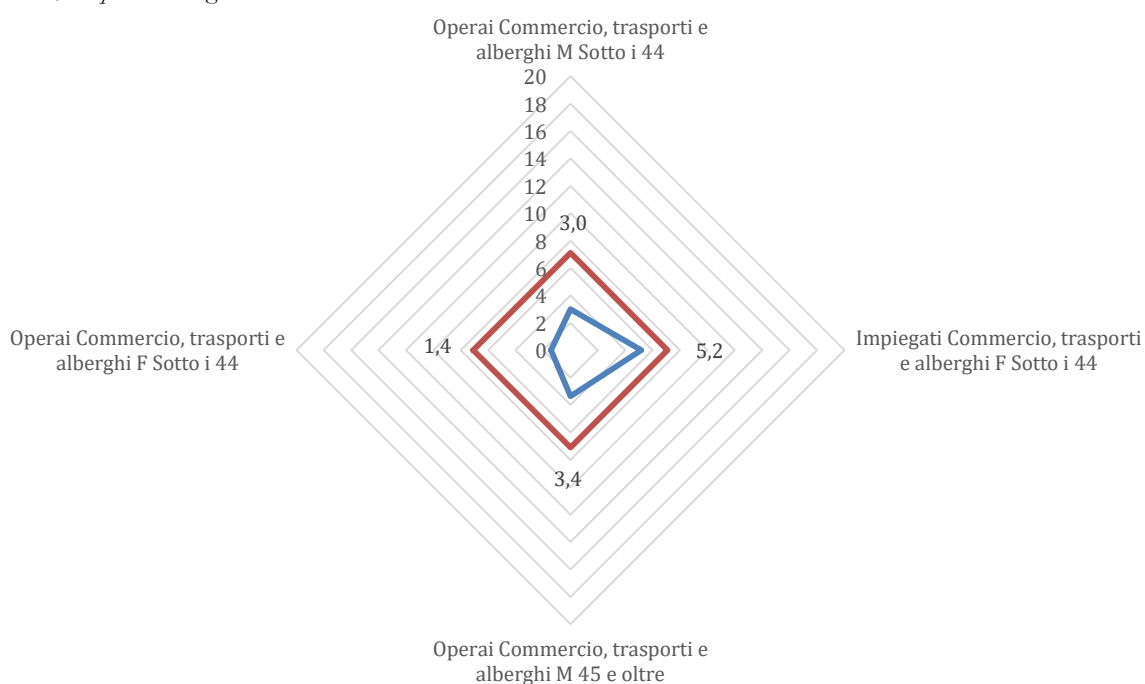
b Altri servizi



Fonte: ns. elaborazioni su dati INPS e Fondimpresa

Anche nel settore del commercio, trasporti e alberghi sia per le figure impiegatizie che per quelle degli operai i tassi di copertura sono ancora insoddisfacenti.

C Commercio, trasporti e alberghi



Fonte: ns. elaborazioni su dati INPS e Fondimpresa

2.5 Conclusioni

Attraverso le analisi svolte nel secondo capitolo ci si è posti l'obiettivo di capire se l'intervento formativo di Fondimpresa abbia in qualche misura affiancato o favorito i settori economici più rilevanti nel contesto produttivo veneto in termini di dinamiche produttive, innovatività, dinamica occupazionale e qualità dei posti di lavoro.

In prima battuta sono stati individuati i settori più rilevanti per il contesto produttivo della regione incrociando i risultati di quattro distinte analisi. Attraverso la prima sono stati incrociati il livello di

specializzazione del Veneto (calcolato attraverso un indice di specializzazione normalizzato come quello usato nel primo capitolo) e l'andamento dell'occupazione nel periodo 2012-2014²⁴. La seconda analisi si è focalizzata sull'andamento del contesto produttivo generale e in particolare sulle performance esportative dei diversi comparti, un dato particolarmente rilevante per definire la competitività dei settori in una situazione di stagnazione o arretramento della domanda interna che ha contraddistinto il periodo post crisi. Sono state considerate anche le scelte effettuate dalla Regione Veneto nell'ambito della definizione della nuova strategia per la ricerca e l'innovazione, frutto di un percorso avviato in maniera coerente con i principi e le tempistiche derivanti dalla nuova programmazione dei fondi strutturali europei 2014-2020. Gli ultimi elementi considerati riguardano le informazioni raccolte grazie agli incontri e alle testimonianze rilasciate da operatori del mondo della formazione, imprenditori e altri testimoni privilegiati²⁵.

Sulla base dei risultati ottenuti sono stati individuati quattro macro settori trainanti dello sviluppo economico regionale: l'agroalimentare, il sistema moda/creatività, la meccanica e il sistema casa/living.

Rispetto alla rilevanza di questi comparti sull'economia regionale va sottolineato che in termini di numero di imprese pesavano, nel 2014, il 12,8% del totale delle imprese attive (3,5% l'agroindustria, 3,5% il settore moda, 1,3% la meccanica e 4,4% la filiera del legno arredo) e il 66,5% delle imprese manifatturiere. Nel biennio 2014-2015 rappresentano il 27,4% delle imprese beneficiarie di Fondimpresa.

Se si considera la capacità di espansione di Fondimpresa in termini di imprese aderenti in questi quattro macrosettori va rilevato che è stata elevata nell'industria conia, nella meccanica e tra le imprese del tessile e dell'abbigliamento, con tassi di espansione superiori alla media. Crescono, ma meno del tasso di crescita generale anche gli aderenti negli altri tre settori analizzati (legno, agroindustria e altre industrie manifatturiere). In termini di dipendenti le variazioni nei quattro comparti sono tutte inferiori rispetto al dato medio di espansione in regione (+4,3%), con un arretramento, seppur lieve (-0,3%, tra le industrie tessili e dell'abbigliamento).

Per quanto riguarda la capacità di raggiungere le imprese attivando percorsi di formazione va sottolineato che i dati fanno emergere un importante spazio di azione per Fondimpresa nei settori dell'agroindustria (un comparto rilevante che sta vivendo importanti cambiamenti), soprattutto tra le imprese di dimensioni minori. L'apporto di adeguate politiche formative su ampio spettro (ad esempio sulle tematiche del marketing e delle lingue, particolarmente utili in un settore che affronta processi di internazionalizzazione molto intensi), potrebbe aiutare e rafforzare processi positivi già in atto. Nel settore del tessile abbigliamento si segnala una certa difficoltà anche a penetrare nella fascia delle imprese che hanno tra 10 e 49 addetti. Un profilo di impresa che presenta un'ulteriore opportunità: le imprese rimaste dopo gli shock degli anni '90 hanno vissuto e stanno ancora affrontando traiettorie di riposizionamento (lungo le catene del valore globale ma anche affacciandosi direttamente sui mercati finali anche utilizzando le tecnologie digitali). Anche in questo caso ci sembra interessante sottolineare l'importanza di politiche formative a supporto di processi di upgrading non solo dei prodotti ma soprattutto delle formule imprenditoriali e organizzative. Molto elevato appare, invece, l'indice di copertura sulle imprese più grandi, quelle che presumibilmente agiscono da leader all'interno di filiere e distretti industriali, un elemento che potenzialmente rappresenta un impatto importante per le politiche formative per l'intero settore economico regionale grazie a possibili strategie imitative condotte dalle imprese medie e medio-piccole.

Per quanto riguarda i profili dei lavoratori si rileva che per i primi 15 profili in termine di numerosità dei lavoratori, l'indice di copertura medio è del 7,1%, ciò significa che in regione Fondimpresa raggiunge il 7,1% dei lavoratori appartenenti a questi profili. L'analisi ha fatto emergere la presenza di un importante pattern legato al settore: tra i lavoratori della regione Fondimpresa riesce, infatti, a raggiungere con un tasso superiore al dato medio quelli del settore industria, ancora bassa la capacità di penetrare nel settore dei servizi e del commercio, trasporti e alberghi. La bassa penetrazione nel settore

²⁴ Cfr. Progetto di Rapporto AT Veneto, luglio 2016

²⁵ Si vedano il capitolo 4 e il capitolo 5.

dei servizi rappresenta un problema in un tessuto produttivo in cui la capacità di riposizionamento e di upgrading delle imprese dipende anche dalla presenza sul territorio di un'offerta di servizi ad alta intensità di conoscenza (Kibs) che diventano partner indispensabili nelle traiettorie di smart specialisation che la regione ha intrapreso.

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

3.1 Nota introduttiva alla metodologia di analisi

Per riuscire a impostare una metodologia sufficientemente attendibile che consenta di comparare le attività di Fondimpresa oggetto del complesso del Rapporto (v.cap. 1 e 2) alle altre attività finanziate con risorse pubbliche, realizzate sostanzialmente con risorse FSE e di altri Fondi interprofessionali, sembra utile approfondire le attività svolte e concluse nel 2014, grazie alla presenza di una documentazione validata a livello istituzionale, quale il XVI Rapporto sulla formazione continua ²⁶ e il Rapporto Annuale di esecuzione 2014 del FSE della Regione Veneto²⁷.

Questa scelta consente anche di orientarci meglio sul complesso delle risorse investite nel campo della formazione continua sia da parte della Regione che dei Fondi interprofessionali, senza poter arrivare a un confronto sistematico e preciso, a causa delle modalità profondamente diverse su cui è impostata la costruzione dei dati da parte della Regione, che risponde a logiche dettate dai Regolamenti comunitari, e dai fondi interprofessionali, che rispondono a un modello di monitoraggio impostato dal Ministero del lavoro, concordato da alcuni anni con gli stessi fondi, senza che sia stato finora possibile impostare una modalità di costruzione di dati omogenei. Si aggiunga inoltre che l'impostazione dell'Asse Adattabilità del FSE, nell'ambito del quale vengono finanziate da tutte le Regioni la gran parte delle attività di formazione continua, che il Rapporto sulla Formazione Continua attribuisce al 90% per le Regioni dell'Obiettivo Competitività Regionale e Occupazione (nell'ambito del quale rientra la Regione veneto) e all'88,6% per quelle dell'Obiettivo Convergenza, ha prodotto numerosi bandi riservati sia a disoccupati o ad altri target sia a occupati, nell'ambito dei quali non è sempre possibile individuare con un forte livello di attendibilità, utilizzando i dati ufficialmente disponibili, le risorse esclusivamente riservate alla Formazione Continua. Tema sul quale, d'altra parte, sono state investite in tutte le Regioni anche risorse derivate da altri Assi del FSE (soprattutto l'asse Occupabilità) e anche dal FESR, rivolto allo sviluppo e alla coesione territoriale e dal FEOGA, finalizzato allo sviluppo dell'agricoltura.

Per questi motivi si è rinunciato ad analizzare le attività finanziate da Regione e da altri Fondi interprofessionali anche in ambiti settoriali, compresi quelli su cui si è approfondita l'analisi dei cap.1 e 2 del presente Rapporto, dato che l'eterogeneità dei dati ufficialmente disponibili non avrebbe consentito l'individuazione di elementi di comparazione sufficientemente attendibili.

Pur con queste riserve il paragrafo 3.1 presenterà alcuni dati disponibili sulle risorse investite nel 2014 dalla Regione Veneto e da altri Fondi e descriverà le aree presidiate grazie alle risorse pubbliche, con particolare riferimento alla Formazione continua.

Saranno inoltre indicate, pur sinteticamente, le linee d'intervento attivate dalla Regione nel 2015 e nei primi mesi del 2016, che afferiscono alla nuova programmazione dei Fondi strutturali 2014-2020, impostata dalla Commissione Europea in una logica in parte diversa dai precedenti periodi di programmazione, che sarà in seguito delineata²⁸.

Nel paragrafo 3.3 saranno delineati alcuni elementi fondamentali che caratterizzano differenti modelli di governance di alcune delle altre fonti di finanziamento. Nel paragrafo 3.4 saranno sviluppate alcune

²⁶ Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (2015), XVI Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2014-2015, Roma, pagg.187

²⁷ Regione del Veneto (2015), P.O.R. Fondo Sociale Europeo, Obiettivo "Competitività Regionale Occupazione" 2007-2013, Rapporto Annuale di esecuzione Anno 2014, Venezia, pagg.165

²⁸ Per un'analisi più dettagliata delle linee di indirizzo della Regione Veneto relative al periodo di programmazione 2014-2020 v.cap.2 del Rapporto Fondimpresa Veneto 2014

valutazioni sul confronto tra gli spazi coperti da Fondimpresa e dalle altre fonti di finanziamento e nel paragrafo 3.5 saranno accennati alcuni elementi che potrebbero favorire una sinergia più attiva tra Fondimpresa, gli altri Fondi e la stessa Regione, anche in vista del quadro istituzionale che si presenta notevolmente modificato.

3.2. Le altre fonti di finanziamento della formazione continua

3.2.1- La Regione Veneto

Le risorse che consentono alle Regioni di finanziare attività di formazione continua derivano da molti anni, oltre che dal FSE, dalla Legge 236/93 e dalla Legge 53/2000. Come chiarisce lo stesso XVI Rapporto sulla Formazione Continua²⁹, dato che risultavano al Ministero del Lavoro importanti contributi derivati dalla L.236/93 non utilizzati da molte Regioni fin dal 2006, il MdL non è intervenuto nel 2014 con un nuovo decreto di riparto delle risorse tra le Regioni. Inoltre negli anni della crisi molte Regioni hanno utilizzato queste risorse per il cofinanziamento regionale degli ammortizzatori in deroga, utilizzando l'art.35 della Legge 183/2010, che ha integrato l'art.9 della L.236/93, stabilendo che “il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali può prevedere misure di sostegno al reddito per lavoratori disoccupati o a rischio di esclusione dal mercato del lavoro”.

Anche la Regione Veneto nel 2014 ha utilizzato questi fondi per integrare le risorse riferite prevalentemente alla cassa integrazione in deroga, seguendo lo stesso orientamento anche per le risorse attribuite in base alla L.53/2000 dal D.I.87/Segr.D.G.2014 dell'11/11/2014, corrispondenti a 1.413.775,80 euro.

Le risorse di gran lunga prevalenti utilizzate dalla Regione Veneto³⁰ nel corso del 2014 per la formazione continua sono dunque derivate dal Piano Operativo 2007-2013 del FSE, con particolare riferimento all'Asse Adattabilità, che nel 2014 ha impegnato 41.026.692,42 euro e speso 28.582.120,29 euro della cifra prevista dalla programmazione per l'intero periodo 2007-2013 (158.694.834,00 euro), programmazione che è sostanzialmente proseguita anche per tutto il 2014 e parte del 2015, a causa dei ritardi della tempistica sugli indirizzi di programmazione 2014-2020 dovuto alla Commissione Europea, ma anche alle istituzioni nazionali e regionali del nostro paese. Va rilevato che la Regione Veneto ha addirittura aumentato le risorse previste dalla programmazione grazie a investimenti regionali aggiuntivi a titolo di overbooking, raggiungendo **al 31/12/2014 impegni per 167.474.258,53 euro e pagamenti certificati per 105.845.274,55 euro relativi all'Asse Adattabilità**. Va sottolineato che ancora più rilevante è risultata la capacità d'impegno per l'Asse Occupabilità, rivolto prevalentemente ad azioni anticrisi indirizzate a disoccupati, che ha raggiunto al 31/12/2014 la cifra di 457.911.796,46 euro impegnati e 365.735.566,30 euro di spese certificate rispetto ai 400.198.135,00 euro preventivati, anche in questo caso grazie ad ulteriori risorse regionali aggiuntive.

Per approfondire meglio gli interventi della Regione sulla Formazione Continua e in particolare sull'Asse Adattabilità è utile presentare una breve panoramica sull'insieme delle iniziative messe in campo nel 2014 utilizzando il FSE, che ovviamente sono state prevalentemente finalizzate al sostegno del tessuto sociale, dei lavoratori e delle imprese del sistema produttivo colpito dalla crisi economica e delle persone a rischio di esclusione sociale, dei giovani e delle donne, utilizzando con opportune

²⁹ Cit. pag.64-66

³⁰ I dati e i riferimenti ai bandi regionali rilevati in questo paragrafo sono in larga parte reperibili nel citato Rapporto Annuale di esecuzione, anno 2014, ulteriormente approfonditi in seguito a una serie di incontri con il Dipartimento Formazione e Istruzione della Regione Veneto

sinergie le risorse di tutti gli Assi, oltre ai già citati Asse I (adattabilità) e Asse II (occupabilità). Quindi anche larga parte delle risorse dell'Asse III (inclusione sociale, con spese certificate per 17.836.327,77 euro), IV (capitale umano, con spese certificate per 6.308.288,11 euro), V (interregionalità e trans nazionalità, con spese certificate per 238.502,34 euro) sono state utilizzate per interventi di vario tipo rivolti ai giovani, ai disoccupati, alle donne, alla competitività delle imprese, in alcune occasioni ricorrendo anche a risorse derivate dal FESR.

In questo quadro le attività specificatamente rivolte alla formazione continua hanno assunto un ruolo quantitativamente relativo, anche se assolutamente non marginale, specie in relazione ai circa 69 milioni di euro a disposizione dei Fondi interprofessionali nella Regione nel corso dello stesso anno 2014. Nel dettaglio indichiamo i principali provvedimenti emanati dalla Regione:

- Con il *DGR n.361 del 25 marzo 14* è stato emanato un avviso per la presentazione di progetti formativi per la formazione continua, che ha permesso alle imprese di ottenere finanziamenti per riqualificare o valorizzare le competenze per lavoratori occupati, titolari d'impresa, liberi professionisti, ma anche per soggetti disoccupati o non occupati, che potevano partecipare alle attività progettuali in vista di un possibile inserimento in azienda. L'iniziativa ha previsto il finanziamento di borse di studio per la partecipazione a corsi o a master "a catalogo", finalizzate a sostenere la qualificazione e l'adattamento delle competenze in ambiti tematici specialistici o di alta qualificazione tecnica o manageriale, anche prevedendo l'eventuale inserimento in azienda di figure manageriali attualmente disoccupate, per i quali sono stati previsti degli incentivi; action research per le aziende che hanno subito una contrazione del volume d'affari; visite di studio e/o visite aziendali per la partecipazione a mostre e/o fiere di settore; trasferimento di buone pratiche anche attraverso il confronto con altri contesti regionali, interregionali e transnazionali.

L'iniziativa, conclusasi a settembre 2014, ha finanziato 447 progetti, con un coinvolgimento complessivo di più di 4000 lavoratori occupati presso 581 imprese.

- Fino a marzo 2014 sono proseguite le attività previste dal *DGR n.869/13- Rilanciare l'impresa Veneta*, permettendo alle aziende di presentare direttamente o attraverso un ente accreditato progetti riferiti a lavoratori occupati relativi a dieci aree strategiche:
 1. Miglioramento dell'offerta dei prodotti e l'incremento di opportunità di business legate a brevetti, altri diritti di proprietà industriale, certificazioni;
 2. Ottimizzazione dei processi aziendali (lean production, lean organisation) tramite il miglioramento degli standard di qualità e management;
 3. Gestione sostenibile delle risorse naturali e riduzione dell'impatto ambientale mediante l'utilizzo efficiente delle risorse idriche, energetiche e di fonti rinnovabili;
 4. Ottimizzazione delle performance economiche dell'impresa in un'ottica di miglioramento della gestione delle politiche finanziarie e di accesso al credito;
 5. Sviluppo di strumenti innovativi di marketing e di comunicazione;
 6. Potenziamento delle capacità commerciali e d'internazionalizzazione;
 7. Miglioramento e ottimizzazione dei trasporti e della logistica;
 8. Sperimentazione di nuove modalità di accesso al capitale sociale e di partecipazione alla gestione e ai risultati dell'impresa;
 9. Strategie per la continuità d'impresa e la gestione del passaggio intergenerazionale;
 10. Integrazione di approcci di external engagement e innovazione sociale nei processi decisionali e operativi aziendali, anche favorendo approcci e modelli organizzativi in linea con i principi della responsabilità sociale d'impresa.

Tutti e due i provvedimenti citati, per i quali sono stati impegnati complessivamente 33.867.902,80 euro sull'Asse Adattabilità, hanno permesso la realizzazione di *progetti modulari*, comprendenti diverse tipologie di interventi, formativi e di accompagnamento, in grado di dare risposte specifiche ai fabbisogni rilevati, favorite dalla possibilità di presentazione *a sportello*.

- Con il *DGR n.448 del 4 aprile 2014* è stato approvato un avviso per la presentazione di progetti di *azioni di sistema* volti a sperimentare l'innovazione per la crescita sostenibile ed inclusiva dei sistemi produttivi veneti, a partire dai seguenti ambiti tematici:
 1. Giovani al lavoro con i meno giovani: creazione di un modello per offrire opportunità ai giovani nel mercato del lavoro anche attraverso un ricambio generazionale;
 2. Reti territoriali per la conciliazione: creazione di un modello per la crescita, l'occupazione e la coesione sociale, creando un equilibrio tra l'attività professionale e la vita familiare;
 3. Case management, territorio e rete pubblica e privata per il lavoro: creazione di un modello di integrazione tra servizi pubblici e privati incentivando la creazione di una rete anche con il mondo imprenditoriale del territorio. Attivazione di job center sulla base dei migliori modelli europei;
 4. Responsabilità sociale e PMI: creazione di un nuovo modello che integri i principi della responsabilità sociale d'impresa con nuove logiche d'innovazione sociale, con particolare attenzione alle PMI;
 5. Innovazione alla competitività Smart Specialisation: creazione di un modello per la crescita sostenibile basato sull'innovazione.

L'avviso, con un finanziamento di 14.869.717,24 euro, prevedeva che i progetti avessero una caratterizzazione territoriale o settoriale, agendo in uno dei seguenti settori: agroalimentare e vitivinicolo; freddo ed elettrodomestici; made in Italy e artigianato artistico; turismo ed ospitalità; energie rinnovabili ed efficienza energetica. Ogni azione doveva articolarsi in due diversi progetti, di modellizzazione e di sperimentazione. I destinatari erano: occupati, disoccupati, soggetti in condizioni di svantaggio e operatori (ma solo per i progetti di modellizzazione). Il Bando ha coinvolto 2993 aziende.

- Con *Atto n.702 del 14/5/2013* la Regione ha avviato dei *percorsi di riqualificazione e/o riconversione delle risorse umane*, rivolti a lavoratori beneficiari di ammortizzatori sociali in deroga, lavoratori sospesi in cig straordinaria, disoccupati di lunga durata o lavoratori in mobilità, integrando ulteriori risorse per il 2014, attraverso nove aperture a sportello sulle venti complessive previste dal provvedimento, sul quale sono stati complessivamente stanziati 26.150.000 euro per gli Assi Adattabilità e Occupabilità. Il provvedimento prevedeva che i lavoratori potessero accedere ai servizi rivolgendosi agli enti accreditati per il lavoro e/o per la formazione continua nella Regione, i quali potevano fornire una combinazione di interventi, incentrati sull'accoglienza e diverse modalità di accompagnamento a un lavoro: counseling individuale e/o di gruppo, interventi di tirocinio o di laboratorio con verifica degli apprendimenti in uscita, supporto alla costruzione di un dossier individuale, attività di formazione di varia durata.
- Interessante anche il *Provvedimento n.2009/2013*, avviato nel 2014, che ha finanziato per 3 Meuro a valere sugli Assi adattabilità e Occupabilità azioni di supporto allo start-up d'impresa o al trasferimento di azienda, nonché promozione di azioni formative ed esperienze di tirocinio, focalizzate all'*autoimprenditorialità*, che potessero sfociare nella creazione di nuove imprese.

Oltre a questi interventi vanno segnalati alcuni Bandi rivolti a specifici settori:

- Con il DGR n.1675 del 18/19/13 è stato finanziato un piano a supporto del *settore occhialeria* realizzato nel 2014 grazie a un finanziamento regionale di 120.000 euro, integrato in seguito a uno specifico accordo che prevedeva 80.000 euro di cofinanziamento da parte dall'Ente Bilaterale dell'Occhialeria (EBO).
- Con il DGR n.2336/2013 sono stati conclusi nel 2014 interventi riferiti ad azioni innovative per le *imprese edili del settore industriale*, con un finanziamento regionale di 204.374 euro su risorse FSE, integrate da 136.581,50 euro cofinanziati dall'ANCE Veneto
- Con il DGR n.2020/2013 sono stati avviati e finanziati anche nel 2014, in continuità con gli anni precedenti, percorsi formativi a qualifica e percorsi di aggiornamento e perfezionamento rivolti sia a disoccupati che occupati per aumentare la forza attrattiva dell'*offerta turistica del Veneto*.
- Parimenti interessanti gli avvisi emanati con DGR n.700/2013 e DGR n.1436/13 che hanno consentito il finanziamento tramite *vaucher di alta formazione*, erogati nel corso del 2014, a percorsi finalizzati a favorire l'inserimento, il reinserimento e la permanenza nel mercato del lavoro di disoccupati, per consentire la partecipazione a corsi o seminari, ma anche per favorire la costruzione e il rafforzamento di reti d'impresa nel territorio veneto.

Va ricordato, anche se non rientra direttamente nei compiti del presente rapporto, che nel 2014 si è avviata in Italia e anche quindi nella Regione Veneto l'attuazione del Programma "Garanzia Giovani", il cui piano è stato approvato dalla Giunta Regionale³¹, finalizzato a prevenire e contrastare la dispersione scolastica e formativa, rafforzare le competenze dei giovani a vantaggio dell'occupabilità, favorire le occasioni di efficace inserimento nel mercato del lavoro, impegnando risorse per 40 Meuro. Con una serie di ulteriori provvedimenti, la Regione ha definito le modalità di realizzazione della Rete regionale degli Youth Corner, per garantire l'accoglienza, l'orientamento e l'attivazione dei giovani al Piano regionale di garanzia³², ha finanziato con 3 Meuro 1251 tirocini per i giovani iscritti al Programma, ha promosso un bando³³ per la realizzazione di percorsi per l'occupabilità dei giovani, finanziando 188 progetti con 8.163.839 euro, contattando 5578 giovani, dei quali 1630 hanno attivato un percorso e 1020 l'hanno concluso al 31/12/2014

In conclusione si può vedere che la Regione Veneto in generale ha adottato provvedimenti relativi alla formazione continua che molto spesso estendono la rosa dei destinatari rispetto a quelli cui si riferiscono la gran parte degli avvisi dei Fondi interprofessionali, costruendo in quasi tutti i principali avvisi la possibilità di coinvolgere anche altre tipologie di destinatari (inoccupati, disoccupati, imprenditori, liberi professionisti), utilizzando spesso in sinergia risorse provenienti dall'asse Adattabilità e dall'Asse Occupabilità e a volte anche dal FESR.

Anche per questo risulta molto difficile individuare con precisione risorse e numero dei destinatari riferendosi esclusivamente alla formazione continua. Può aiutare tuttavia il dato presente nel RAE 2014, che fra coloro che hanno ricevuto forme di sostegno dai provvedimenti del FSE finanziati in quell'anno indica 39.399 occupati, al cui interno sono compresi i lavoratori coinvolti nelle diverse forme di cassa integrazione e 5097 lavoratori autonomi, a fronte di 20.283 disoccupati, di cui 8882 di lunga durata, e 19.619 persone inattive, di cui 19.404 frequentanti corsi di istruzione e formazione. Tra i destinatari dell'insieme delle attività del FSE nel 2014 i giovani dai 15 ai 24 anni sono 24.926, i lavoratori anziani dai 55 ai 64 anni 4.507; rispetto al grado di istruzione 29.694 hanno un livello di istruzione primaria e secondaria inferiore, 34.415 un livello di istruzione superiore, 14.790 un livello di

³¹ Giunta Regionale del Veneto, Provvedimento n.551 del 15 aprile 2014

³² Al 31 dicembre 2014 erano attivi in veneto 141 Youth Corner, che affiancano i 45 Centri per l'impiego nei servizi di adesione dei giovani al Programma

³³ V.DGR n.1064 del 24 giugno 2014, reiterato con DGR 2125/2014

istruzione universitaria³⁴. Il RAE indica inoltre che il tasso di copertura dei destinatari di interventi FSE di formazione permanente sul totale della popolazione compresa tra i 25 e 64 anni ha raggiunto nel 2014 lo 0,43%, pressoché omogeneo tra uomini (0,42%) e donne (0,43%).³⁵

La conferma dell'utilizzo prioritario del FSE della Regione Veneto sull'occupabilità è data da alcuni dati riferiti alla chiusura dell'intera Programmazione 2007-2013³⁶. Si segnala che, al 31/12/2014, il 49,7% degli impegni assunti e il 56,5% dei pagamenti afferisce alla categoria di spesa dedicata all'attuazione di misure attive e preventive sul mercato del lavoro, che comprendono tuttavia sia le politiche a sostegno della formazione iniziale (IEFP) che le politiche attivate a favore della popolazione disoccupata o a rischio di esclusione sociale e occupazionale. Seguono per risorse impegnate l'8,4% dedicato allo sviluppo di servizi per l'occupazione, la formazione e il sostegno in connessione con la ristrutturazione dei settori e delle imprese; il 6,8% per l'elaborazione e la diffusione di modalità di organizzazione del lavoro più innovative e produttive; il 6,3% per attività connesse allo sviluppo di sistemi e strategie di apprendimento permanente nelle imprese, con riguardo ad adattabilità e promozione dell'imprenditorialità e dell'innovazione; il 5,7% mirato allo sviluppo del potenziale umano nella ricerca e nell'innovazione.

Tale assetto di policy ha portato a intercettare in otto anni di programmazione il 13% delle imprese presenti sul territorio regionale, il 18,5% degli occupati veneti (compresa la platea dei lavoratori in CIG) e il 4,5% di essi se si restringe l'ambito alle sole attività di formazione continua, il 47% delle persone in cerca di occupazione, con una marcata sovra rappresentazione del segmento di età 15-24, che costituisce il 28% dei destinatari delle attività, rispetto a un peso demografico di tale segmento sulla popolazione 15-64 limitato al 14,4%

Rispetto alla concentrazione geografica la Regione sottolinea³⁷ che le attività finanziate sono state distribuite in ragione del peso demografico dei territori, con una lieve sovra rappresentazione delle province più marginali e delle aree montane (Vicenza, Belluno e Rovigo).

Va sottolineato sinteticamente, in quanto non costituisce l'oggetto specifico del presente rapporto riferito prevalentemente al 2014, che le scelte di policy impostate dalla Regione Veneto nella nuova programmazione 2014-2020, anche se avviata da pochi mesi a causa dei ritardi comunitari e nazionali prima indicati, non sembra sostanzialmente discostarsi di molto dall'impostazione seguita nel precedente periodo di programmazione, proiettandosi, rispetto alla persistenza della crisi in atto prevalentemente su impegni del FSE³⁸ connessi con l'occupabilità, concentrando l'80% delle risorse complessive (764.031.822 euro) su queste 5 priorità³⁹:

- Accesso all'occupazione per le persone in cerca di lavoro e inattive (10%)
- Integrazione sostenibile nel mercato del lavoro dei giovani (8%)
- Adattamento dei lavoratori, delle imprese e degli imprenditori ai cambiamenti (17%)
- Inclusione attiva, anche per promuovere le pari opportunità e la partecipazione attiva e migliorare l'occupabilità (18%)
- Riduzione e prevenzione dell'abbandono scolastico precoce (27%)

³⁴ RAE 2014 cit., pag.33

³⁵ RAE 2014 cit., pag.17

³⁶ RAE 2014 cit., pag.157

³⁷ RAE 2014 cit., pag.157

³⁸ Regione del Veneto, Dipartimento formazione, istruzione e lavoro(2014) – POR FSE Veneto 2014-2020, adottato con decisione della Commissione Europea C(2014)9751 il 12 dicembre 2014

³⁹ I Regolamenti comunitari relativi al periodo di Programmazione 2024-2020 impongono ad ogni Regione di concentrare l'80% delle risorse del FSE su 5 priorità tra quelle indicate dagli stessi Regolamenti

Le risorse rimanenti verranno concentrate sulle seguenti priorità:

Asse 1: Occupabilità

- Uguaglianza tra uomini e donne in tutti i settori (2%)
- Invecchiamento attivo e in buona salute (1%)
- Modernizzazione delle istituzioni del mercato del lavoro (2%)

ASSE 2: Inclusione sociale

- Promozione dell'imprenditorialità sociale (2%)

ASSE 3: Istruzione e formazione

- Favorire il passaggio dall'istruzione al mondo del lavoro, migliorandone la qualità (6%)

ASSE 4: Capacità istituzionale

- Investimento nella capacità istituzionale e nell'efficacia delle amministrazioni pubbliche e dei servizi pubblici (2%)
- Rafforzamento delle capacità di tutti i soggetti interessati che operano nei settori dell'istruzione, della formazione permanente, della formazione e delle politiche sociali e del lavoro (1%)

ASSE 5: Assistenza tecnica (4%)

Dall'analisi della distribuzione delle risorse e delle priorità sembra emergere, anche se è prematuro dare un orientamento preciso, visto che siamo all'inizio della nuova programmazione, che giovani e disoccupati e lavoratori a rischio di perdita del posto di lavoro costituiranno il cuore degli interventi del FSE, affidando alla formazione continua per i già occupati un ruolo secondario, come d'altra parte lo stesso impianto dei Regolamenti Comunitari dei Fondi strutturali per il periodo 2014-2020 suggerisce. Non si vuol dire con questo che la Regione non intenda utilizzare la formazione continua a complemento di una strategia per lo sviluppo e la coesione sociale, tanto è vero che già sono stati emanati alcuni bandi rivolti esclusivamente a lavoratori occupati, titolari d'impresa, liberi professionisti e lavoratori autonomi (V. ad es. i *DGR 784/15 e 37/16 – Aziende in rete per la formazione continua* e *DGR 785/15 e 38/16 – Più competenti, più competitive*⁴⁰), anche utilizzando opportune sinergie con le risorse del FESR, in particolare dell'asse 3 (Competitività dei sistemi produttivi), che intende accrescere la competitività in particolare delle PMI, anche sfruttando nuove idee o servizi innovativi, in particolare attraverso la crescita dei processi di internazionalizzazione, obiettivi che sarebbero fortemente potenziati da azioni formative che rafforzassero competenze coerenti di imprenditori e lavoratori, con risorse del FSE.

Quello che si vuole evidenziare, come si vedrà di seguito con particolare riferimento al 2014, le risorse più consistenti riservate specificatamente alla formazione continua risiedono anche nel Veneto nei Fondi interprofessionali

3.2.1 Fondi interprofessionali nel Veneto

Infatti, anche se le risorse destinate ai Fondi interprofessionali sono state ridotte negli ultimi anni, in seguito alle decisioni degli ultimi Governi di riservare una parte delle risorse indirizzate dalle imprese ai Fondi per aumentare il finanziamento della cassa integrazione in deroga, risorse che per il 2013 ammontano a 192 milioni di euro, che sommati ai 90 milioni sottratti ai Fondi nel 2014 hanno

⁴⁰ Tutti i Bandi FSE emanati dalla Regione Veneto sia del periodo di Programmazione 2007-13 che 2014-20 sono reperibili nel sito <http://www.regione.veneto.it/web/formazione/moduli-fse>

condizionato le attività nell'anno che stiamo analizzando, anche per il 2014 le risorse investite dai fondi hanno costituito la principale risorsa utilizzata in Italia per la formazione continua, che il Rapporto sulla formazione continua stima in 569.986.461,38 euro⁴¹.

Anche nel Veneto una stima delle risorse investite dai Fondi nel 2014 raggiunge la ragguardevole cifra di 69.709.902 euro, di cui 35.482.340 (50,89%) utilizzati da Fondimpresa, 12.338.653 (17,7%) da Forte, 7.040.700 (10,09%) da Fondartigianato e 14.848.209 (21,29%) da tutti gli altri Fondi⁴².

Il Veneto rappresenta la seconda Regione italiana rispetto al numero di imprese aderenti ai fondi..

Sui 1.047.885 lavoratori veneti delle 102.996 imprese aderenti ai Fondi nel 2015 il 50,6% afferisce a Fondimpresa, il 16,8% a Forte, l'8,8% al Fondo Artigianato Formazione, il 3,8% a Fonarcom, il 3,7% al Fondo Banche Assicurazioni, il 16,2% a tutti gli altri Fondi.

Nel corso del 2014 i principali Fondi (quanto alle risorse investite) che hanno finanziato azioni formative nel Veneto hanno attivato un numero ampio di Avvisi:

- *Forte*, costituito da Confcommercio, Confetra, CGIL, CISL, UIL ha emanato due Avvisi (3/12bis), di 4 Meuro ciascuno, per finanziare voucher formativi per lavoratori dipendenti, apprendisti, lavoratori a tempo indeterminato delle pubbliche amministrazioni pubbliche, soci di cooperativa e lavoratori stagionali; un Avviso (2/2014) di 40.020.000 euro per finanziare piani aziendali, settoriali, territoriali relativi ai comparti commercio, turismo, servizi e altri settori economici e uno (3/14) di 3.980.000 euro, relativo ai comparti logistica, spedizioni e trasporti, tutti e due rivolti, oltre ai target prima indicati, anche a lavoratori sospesi, in mobilità, cassa integrazione, con contratti di solidarietà e a progetto. Particolare un Avviso (1/14) di 4 Meuro rivolto ad azioni formative promosse dalle imprese per contribuire al miglioramento dei livelli di accoglienza e dei servizi sul territorio nazionale che potranno beneficiare dell'Expo di Milano.

E' importante sottolineare che, oltre agli Avvisi, il Fondo consente alle imprese con almeno 150 dipendenti di utilizzare il Conto Individuale aziendale, costituito dall'accantonamento per un periodo massimo di 36 mesi delle risorse versate. Questo strumento permette alle imprese, singole o consorziate, di presentare un piano formativo al di fuori delle tempistiche previste dagli Avvisi, ma anche di partecipare a un Avviso di sistema a determinate condizioni.

- *Fondartigianato*, costituito da Confartigianato, CNA, Casartigiani, Claai, CGIL, CISL, UIL, nel corso del 2014 ha prorogato un gruppo di Avvisi emanati nel 2013: l'Avviso 1/13, di 2 Meuro, rivolto ai processi di riorganizzazione e/o di ristrutturazione di aziende in crisi, che indicava come destinatari i lavoratori temporaneamente sospesi che si trovavano nelle condizioni di ricorso ad ammortizzatori sociali; l'Avviso 2/13, di 29 Meuro, di cui 2 destinati allo sviluppo territoriale, 7 a piani settoriali e 2 al sostegno dei territori regionali a basso tasso di adesione al fondo; l'Avviso 3/13, di 13 Meuro, di cui 3 rivolti a microimprese, 4 a progetti multi regionali, 2 a voucher formativi e 4 ad imprese di nuova adesione al fondo.
- *Fonarcom*, costituito da Cifa e Confsal, ha emanato un Avviso (1/14) per finanziare piani formativi aziendali, settoriali, territoriali, distrettuali e di filiera e un Avviso (2/14) di 1.500.000 euro, per finanziare azioni sperimentali e di sistema attraverso progetti quadro, ambedue rivolti a lavoratori

⁴¹ XVI Rapporto sulla Formazione Continua cit., pag.40

⁴² I dati contenuti nel presente paragrafo sono stati rielaborati, sulla base del Rapporto sulla Formazione continua (v.cit.) anche grazie al contributo di Davide Premutico (ricercatore ISFOI)

dipendenti, lavoratori con contratto di inserimento e reinserimento e lavoratori a tempo determinato stagionale, apprendisti, collaboratori a progetto, lavoratori in mobilità e in Cassa integrazione. Il Fondo consente il finanziamento, oltre che per attività d'aula o di training on the job, anche di azioni di affiancamento, visite di studio, partecipazione a circoli di qualità o gruppi di auto-formazione, workshop, convegni, seminari. Anche questo Fondo consente alle imprese di accedere in forma diretta all'80% del contributo versato, per finanziare la formazione dei propri dipendenti o per la singola azienda, o per un gruppo di imprese aggregate o sotto la forma di reti d'impresa.

- *Fondo Banche assicurazioni (FBA)*, costituito da ABI, ANIA, CGIL, CISL, UIL, ha emanato un Avviso (1/14) di 35 Meuro, per finanziare piani aziendali, settoriali e territoriali rivolti a dipendenti, apprendisti e collaboratori a progetto. Inoltre nel corso del 2014 sono stati finanziati vari piani formativi in seguito alla proroga degli Avvisi 2/2012, di 10 Meuro, rivolti a piani aziendali che sviluppassero interventi formativi per Over 55, preceduti da un'attività di ricerca preventiva sull'analisi dei fabbisogni, 3/13, di 6 Meuro, rivolto al finanziamento di piani individuali per lo sviluppo dell'adattabilità e delle competenze dei lavoratori, 4/13 di 3 Meuro, riservato al finanziamento di corsi professionalizzanti e/o master.

Come si può vedere dalla pur sintetica analisi delle opportunità offerte dai Fondi più "attivi" nel Veneto, risultano molto rilevanti sia la quantità delle risorse che la gamma dell'offerta, che concentrandosi certo su interventi di Formazione continua, consente alle imprese di poter ricorrere a un ampio raggio di iniziative, di modalità di finanziamenti e di metodologie formative, incentivate dalle crescenti possibilità di concorrenza prodotte soprattutto dall' introduzione della cosiddetta "portabilità"⁴³, in base alla quale ogni impresa può trasferire in ogni momento a un altro Fondo il 70% delle risorse versate al fondo cui apparteneva, purchè abbia almeno 3000 euro da trasferire e non risulti, in ciascuno dei tre anni precedenti, una micro o piccola impresa in base alle regole comunitarie.

Naturalmente non è solo questo il motivo che produce il successo di un Fondo in particolare a livello regionale. Molti aspetti sono anche legati ai sistemi di governance dei Fondi.

3.3 La governance degli altri canali di finanziamento

L'impianto della governance tra attività della Regione e dei Fondi interprofessionali nel campo della formazione deriva prevalentemente da vincoli normativi esterni.

La Regione è tenuta a orientare i propri programmi operativi pluriennali (gli ultimi riguardano il periodo di programmazione 2007-2013 e 2014-2020) in base ai Regolamenti Comunitari sia generali per tutti i Fondi strutturali, sia specifici per ciascun Fondo (FSE; FESR; FEOGA), che definiscono sia gli indirizzi generali che gli spazi operativi e le risorse spendibili per i singoli obiettivi e assi di intervento, oltre alle modalità di rendicontazione finanziaria e gli indicatori da utilizzare. E' vero che gli strumenti principali di attuazione (I Programmi Operativi Regionali) sono definiti in seguito a puntuali accordi tra Commissione Europea e singola Regione, nell'ambito di una cornice condivisa tra Commissione e singolo Stato, ma gli spazi concessi alla Regione sono piuttosto ristretti.

La Regione inoltre deve sottoporre a un Comitato di sorveglianza, costituito da rappresentanti delle parti sociali, delle principali funzioni amministrative della stessa Regione e di rappresentanti del sociale, le linee di indirizzo che intende adottare e gli strumenti (Avvisi, bandi, iniziative) che intende utilizzare. Lo spazio più ampio a discrezione della Regione consiste soprattutto nelle priorità da individuare (pur

⁴³ INPS, C.M. n.107 dell'1/10/2009

all'interno di precisi limiti finanziari), nei modelli di bandi e nella definizione dei destinatari delle singole iniziative.

I Fondi interprofessionali hanno soprattutto un vincolo riferito ai destinatari delle iniziative, limitate a coloro per cui le norme prevedono l'obbligo per l'impresa di versare lo 0,30% del monte salari all'INPS, che dalla nascita dei Fondi può essere dirottato su un singolo Fondo, meccanismo che negli anni ha prodotto che circa il 70% annuo delle risorse dello 0,30% siano gestite dai Fondi. Negli anni si è allargata la gamma dei destinatari definiti in base alle norme, fino a coinvolgere apprendisti, lavoratori a tempo determinato della pubblica amministrazione, soci lavoratori, lavoratori del teatro, cinema e spettacolo e in alcuni periodi anche lavoratori in mobilità, ma non è permesso ai Fondi finanziare attività formative riferite alla totalità dei lavoratori presenti in azienda, tanto meno agli imprenditori e ai liberi professionisti, anche se alcuni Fondi (ad es. Fondartigianato) consentono la partecipazione degli imprenditori ad alcune attività pur senza finanziamento o con meccanismi di finanziamento diretto.

E' importante sottolineare che le norme vigenti, su proposta delle parti sociali che nel 1993 siglarono l'accordo col Governo che portò alla costituzione dei Fondi, prevedono che tutti i piani proposti per finanziamento siano accompagnati da un accordo con le organizzazioni sindacali, pur articolato in forme diverse in base ai regolamenti di ciascun fondo, il che non è previsto per i bandi regionali, che pure in vari casi attribuiscono priorità o punteggi premianti qualora in un piano sussista un coinvolgimento delle parti sociali. E' evidente che questo aspetto, coerente con la scelta normativa di affidare alle parti sociali la gestione dei Fondi, costituisce un aspetto centrale della missione dei fondi, che dovrebbe garantire una maggiore aderenza della realizzazione dei piani ai fabbisogni formativi che responsabili d'impresa e rappresentanti dei lavoratori dovrebbero conoscere meglio di chiunque altro.

Anche i Fondi sono sottoposti a forme di controllo, nel loro caso da parte del Ministero del Lavoro, che fissa anche le percentuali di risorse di bilancio utilizzabili per le attività di gestione e le attività propedeutiche finalizzate a incrementare anche le competenze dei rappresentanti delle parti sociali riferite alla formazione continua, riservando la gran parte delle risorse al finanziamento della formazione. Resta anche ai Fondi la più ampia autonomia nella scelta della tipologia degli Avvisi e delle priorità annuali delle tematiche da privilegiare, anche se le modalità dei controlli operati dal Ministero del lavoro, rivelatisi negli anni sempre più rigidi e mai riferiti alla qualità né tanto meno all'impatto delle iniziative finanziate, ne condiziona notevolmente gli spazi di autonomia.

E' importante sottolineare che quasi tutti i Fondi si sono orientati verso un modello di governance accentrato sul livello nazionale, concentrando a quel livello la quasi totalità delle scelte, che spesso prevedono negli avvisi una ripartizione delle risorse per le attività da finanziare in ciascuna Regione, ma senza lasciare alcun ruolo ai livelli Regionali per orientare le scelte strategiche e le priorità. Fanno eccezione i pochi Fondi che hanno deciso di costituire organismi di livello regionale (Fondimpresa, Fart, Foncoop), affidando loro alcuni compiti, in genere limitati.

Fa eccezione FART, che ha decentrato alle proprie articolazioni Regionali i compiti di valutazione dei piani formativi presentati dalle aziende della Regione⁴⁴, ma che ha soprattutto impostato parte dei propri avvisi generalisti assegnando risorse ai piani delle imprese della singola Regione a condizione che siano coerenti con gli indirizzi definiti in un Piano Regionale siglato dalle parti sociali costituenti il Fondo, che prevede anche dei piani riferiti ai principali settori. Al es. il Piano di indirizzo delle parti sociali dell'artigianato della Regione Veneto è articolato in una serie di piani di indirizzo settoriali per i seguenti settori: Agroalimentare; Costruzioni; ICT; Legno, mobile, arredo; Meccanica; Moda Abbigliamento; Moda calzature; Moda Tessile; Servizi alla persona; Servizi alle imprese, che hanno costituito la cornice per la presentazione dei piani delle imprese venete relative alla Linea Sviluppo Territoriale dell'Avviso 2/13, che ha finanziato attività anche nel corso del 2014.

⁴⁴ Nel 2016 la valutazione dei Piani Regionali è stata temporaneamente assegnata ad un Comitato di valutazione nazionale

Inoltre nel corso degli anni, anche in seguito a un Accordo tra Ministero del Lavoro, Regioni e Parti Sociali siglato nell'aprile 2007 alcune Regioni (Lombardia, Toscana, Emilia-Romagna) hanno costruito alcuni avvisi comuni o diversificati, ma con obiettivi condivisi tra Regione e alcuni Fondi, ad esempio per consentire ad imprese disponibili di realizzare azioni formative per i lavoratori, finanziate dal Fondo, allargate a imprenditori e a lavoratori non ancora coperti dallo 0,30% delle stesse imprese, con finanziamenti regionali del FSE o della L.236/93. Ma si tratta di esperienze molto limitate, mai sperimentate nel Veneto, nonostante un Accordo⁴⁵ tra Regione Veneto e Parti Sociali che avrebbe potuto favorirle.

In generale comunque le scelte delle Regioni e dei Fondi interprofessionali sono state molto raramente oggetto di un confronto approfondito a livello di singole Regioni, anche a causa del mancato funzionamento dell'Osservatorio Nazionale per la formazione continua, costituito da rappresentanti di tutte le Regioni, Province Autonome e Parti Sociali costituenti i Fondi, in base alla L.289/2002, che avrebbe dovuto favorire la circolazione di informazioni e proposte innovative sulle attività dei Fondi e la sperimentazione di alcuni percorsi condivisi.

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

Alcune considerazioni sulla Governance illustrate al paragrafo 3.3 chiariscono già le problematiche che non consentono ai Fondi, compresa Fondimpresa, di finanziare attività rivolte a destinatari diversi da quelli previsti per legge. I Fondi non possono, ad esempio, finanziare piani per i disoccupati. Come pure non possono finanziare attività per imprenditori, salvo la possibilità già citata da parte di alcuni fondi di consentirne in certi casi la partecipazione ma non finanziata, e tanto meno per liberi professionisti, che da non molto tempo possono invece essere destinatari dei finanziamenti del FSE.

Quindi i Fondi, e Fondimpresa in particolare, si rivolgono in generale quasi esclusivamente a un target di lavoratori occupati, compresi quelli in cassa integrazione guadagni, anche in deroga, in contratto di solidarietà, in contratto di inserimento o reinserimento e ai lavoratori a tempo determinato con ricorrenza stagionale, come è chiarito nei due principali avvisi emanati da Fondimpresa nel 2014 (*Avviso 1/2014 sulla competitività*, di 35 Meuro e *Avviso 1/2014 su sicurezza e ambiente*, di 20 Meuro).

Quindi, stando alla normativa vigente, lavoratori a tempo determinato della pubblica amministrazione, soci di cooperative, lavoratori del cinema e dello spettacolo potrebbero costituire nuovi spazi di intervento per Fondimpresa, alla pari di alcune attività formative non finanziate che potrebbero favorire ad esempio la partecipazione di imprenditori, tutti aspetti che naturalmente dovrebbero essere oggetto di scelte politiche assunte dal cda e di conseguenti scelte tecniche sulla struttura degli avvisi.

Per quanto riguarda gli spazi afferenti a nuove imprese che aderiscano al fondo resta un'attenzione da accentuare rispetto alle imprese non ancora iscritte ad alcun fondo. Sull'accentuazione della concorrenza con altri Fondi Fondimpresa Nazionale ha già sviluppato meccanismi vari di incentivazione, in particolare riferiti alle PMI, che, come si evince anche dai dati veneti (v.cap.1 e 2) hanno ottenuti ottimi risultati, pur tenendo conto del fatto che almeno altri 10 fondi sono costituiti dalle stesse organizzazioni sindacali socie di Fondimpresa (CGIL, CISL, UIL) e quindi poco disponibili a rafforzare una strategia aggressiva su altri fondi.

Forse per allargare gli spazi di attrazione sarebbe utile lavorare su procedure più semplificate, ad esempio, incentivando le scadenze "a sportello", come in parte si sta facendo negli ultimi tempi, e consentendo almeno sperimentalmente per alcune tipologie di piani meccanismi più agili e meno rigidi rispetto alla tempistica e alla durata prefigurata dei corsi, garantendo in alcuni casi la possibilità di

⁴⁵ L'accordo è analizzato in cap.5, Fondimpresa Veneto, Rapporto sulla formazione continua, Venezia, 2014

realizzare interventi formativi “just in time” con precise finalità, naturalmente individuando regole di rendicontazione sempre rigorose ma più flessibili e prestando maggiore attenzione ai risultati più che alle procedure.

Anche la possibilità di dare spazio a piani correlati a indirizzi territoriali o regionali concordati con altri soggetti (Università, Enti di ricerca, Scuole, ma soprattutto la Regione ecc.) assegnando agli Organismi Bilaterali Regionali di Fondimpresa, sul modello in parte usato da Fondartigianato, un ruolo di orientamento alle imprese che lo volessero seguire sperimentando questa procedura nell’ambito di un avviso potrebbe avvicinare maggiormente alcune imprese al fondo.

Anche trovare le forme per concordare con la Regione, che sta adottando un Repertorio delle competenze per tutti i settori merceologici, in coerenza con quanto previsto a livello nazionale in seguito alle norme approvate in applicazione delle Raccomandazioni dell’U.E⁴⁶, modalità formali di riconoscimento pubblico delle competenze acquisite dai lavoratori nell’ambito di alcuni percorsi formativi finanziati da Fondimpresa, cosa peraltro genericamente suggerita dagli stessi avvisi di Fondimpresa, potrebbe incentivare alcune imprese, sindacati e gruppi di lavoratori a privilegiare questo fondo rispetto ad altri.

Allo stesso modo un’attenzione maggiore alla domanda di formazione individuale proposta da un singolo lavoratore, al di fuori di un piano aziendale, potrebbe aprire un capitolo inedito nella missione di Fondimpresa, che potrebbe attrezzarsi a rispondere anche ai nuovi meccanismi di formazione su cui in questi mesi sembrano concordare Federmeccanica e i sindacati metalmeccanici, nell’ambito di un confronto contrattuale non ancora concluso per profonde divergenze su altri temi, che permetterebbe a ciascun lavoratore di vedersi finanziare dall’impresa 24 ore annue di formazione individuale.

Sono naturalmente solo alcuni temi su cui Fondimpresa potrebbe cimentarsi anche al fine di allargare ulteriormente il proprio spazio di azione senza bisogno di alcuna modifica legislativa.

3.5 Conclusioni

Dai dati riferiti alle attività realizzate a livello regionale, anche se con particolare riferimento al solo anno 2014 e con un focus prioritario sulla formazione continua, possiamo riscontrare anche nella sola Regione Veneto una gamma amplissima di interventi e una mole di risorse di grande rilievo, che ha raggiunto in un solo anno circa 100 milioni di euro.

Proprio per questo impressiona ancora di più la pressoché totale mancanza di interazioni o anche solo di scambi di informazioni tra i principali soggetti responsabili di questi interventi, tra Regione e Fondi innanzitutto, ma anche tra i diversi Fondi tra loro, soprattutto riflettendo sul fatto che le stesse parti sociali sono direttamente o indirettamente coinvolte, pur in forme e ruoli diversi, nell’insieme di queste attività.

Pesa certo il timore tipico del nostro paese che le sinergie in ogni campo finiscano di far perdere pezzi di ruolo e di potere o anche che possano appesantire i tempi e i modi delle decisioni da prendere, oppure nel nostro caso il rischio di limitare l’autonomia delle scelte della singola impresa, anche se condivise con le organizzazioni sindacali.

Ma pensando che in realtà i soggetti principali cui è destinata questa grande massa di interventi e di risorse sono le persone, i lavoratori e le imprese non si può dubitare del fatto che una maggiore sinergia strategica tra i diversi strumenti potrebbe davvero facilitare, ovviamente insieme ad adeguate politiche di sviluppo, la qualità della necessaria crescita del nostro paese.

⁴⁶ La raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23/4/2008 (2008/C111/01) impegna ogni Stato a strutturare un Repertorio Nazionale che consenta a tutti i cittadini di farsi riconoscere le competenze acquisite in seguito ad attività formative o di lavoro. Anche in Italia, in seguito all’emanazione di vari provvedimenti (L.92/2012, D.L.16/1/2013, D.M.30/6/2015), MdL, Regioni (Veneto compreso) e P.A. col supporto dell’ISFOL stanno portando a conclusione questo lavoro

Alcune recenti indicazioni presenti nel D.L. 150 del 14 settembre 2015, uno dei decreti applicativi delle norme contenute nel “Jobs Act”, sembrerebbero andare in questa direzione, puntando a costruire anche in Italia una più forte sinergia tra politiche attive e passive, rafforzando le collaborazioni tra le diverse istituzioni (Ministero del Lavoro, Regioni e Province Autonome), i servizi per l’impiego, le parti sociali, attraverso la costituzione dell’Agenzia Nazionale per le politiche attive del lavoro (ANPAL), che costituirà la struttura operativa che attuerà gli indirizzi politici in materia di politiche attive del lavoro, compresi quelli relativi alla formazione continua, che politicamente rimarranno in capo a Ministero del lavoro, Regioni e P.A.

Sarà l’ANPAL, una volta compiutamente costituita, a coordinare i programmi cofinanziati dal FSE, ma anche a vigilare sui Fondi interprofessionali, attivando anche un sistema formativo efficace e favorendo l’interazione tra diversi soggetti: servizi per l’impiego, INPS, INAIL, Agenzie per il Lavoro, ISFOL, Camere di commercio, Università, Scuole superiori e gli stessi Fondi interprofessionali.

E’ evidente che l’attuazione rapida ed efficace di queste indicazioni costituisce una scommessa molto complessa per un paese come il nostro, richiedendo anche investimenti fino ad ora solo parzialmente disponibili. Tuttavia potrebbe rilanciare anche un nuovo ruolo dei Fondi interprofessionali, rafforzando la funzione della formazione continua nelle politiche di sviluppo e facendone uno strumento indispensabile, anche se non da solo, per affiancare con percorsi formativi di qualità i processi innovativi delle imprese e anche l’accompagnamento al lavoro dei disoccupati e dei lavoratori a rischio di perdita del posto di lavoro.

Questo processo dovrebbe certamente essere accompagnato da nuove regole sul funzionamento dei Fondi interprofessionali, che pur mantenendo un compito di vigilanza da parte del Ministero del lavoro, permettano di utilizzare procedure semplificate e sburocratizzate, anche per evitare che i Fondi siano costretti a prestare attenzione più alle procedure formali che alla qualità e all’impatto sulle imprese e i lavoratori degli interventi formativi che devono finanziare.

In questa direzione è molto importante il documento presentato congiuntamente il 6 settembre 2016 al Governo da parte di Confindustria e CGIL, CISL e UIL, che, oltre a proporre alcuni miglioramenti alle nuove forme di politiche passive attuative del Jobs Act, suggerisce, rispetto all’istituto della mobilità che dovrà concludersi a fine 2016, di ampliare il campo dell’attività di Fondimpresa, auspicando che in questo processo siano coinvolti tutti i fondi, anche al finanziamento di percorsi formativi e azioni di placement per gli ex lavoratori in mobilità, attraverso la costituzione di un ulteriore fondo che integri le risorse attuali dello 0.30%.

Al di là degli aspetti tecnici e all’incertezza sulle risposte che il Governo darà sui contenuti della proposta, il segnale politico di questa ipotesi vuole affermare che Fondimpresa intende allargare istituzionalmente il proprio ruolo, divenendo parte integrante di un sistema di politiche attive, a partire dall’ipotesi di coinvolgere, in accordo con Governo e Regioni, anche tipologie di lavoratori prima inibite all’attività dei Fondi, a partire dai disoccupati. Potrebbe costituire l’apertura pur complessa di un nuovo cammino per il Fondo, che contribuirebbe notevolmente a valorizzare il valore della formazione continua in un paese che spesso ne sottovaluta le potenzialità per la competitività delle imprese e la crescita professionale dei lavoratori.

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

4.1 Ricostruzione dei fabbisogni formativi “espressi” intercettati da Fondimpresa

Al fine di ricostruire la domanda di formazione espressa dalle aziende, sono stati utilizzati i dati relativi alla formazione erogata nel biennio 2014-2015 (paragrafo 1.5). Per evidenziare le differenze nelle preferenze delle imprese rispetto alle tematiche formative è stata calcolata, in prima battuta, la distribuzione generale delle ore erogate per tematica formativa. La stessa operazione è stata effettuata per le diverse variabili riconducibili alle dimensioni di analisi: classe dimensionale, settore e, per i lavoratori, qualifica professionale. Il rapporto tra la frequenza generale e quella per ogni dimensione di analisi esprime il “livello di preferenza” per la singola tematica. Valori dell'indice superiore a 1 indicano una preferenza rispetto a tali tematiche superiore alla media, inferiore a 1 il contrario. Sono stati analizzati i dati relativi sia al conto sistema che al conto formazione. Considerando i diversi gradi di libertà nella definizione dei percorsi formativi che caratterizzano i due sistemi, i risultati relativi al conto formazione paiono più adeguati per rappresentare i fabbisogni espressi intercettati da Fondimpresa.

4.1.1 Fabbisogni espressi – analisi per classe dimensionale delle imprese

Per quanto riguarda le tematiche formative erogate nell'ambito del conto sistema le differenze principali riguardano le imprese di dimensione maggiore, che appaiono molto più “sensibili” a tematiche quali le abilità personali (indice superiore a 1 dalla classe dimensionale 100-49 in su). Nella fascia delle imprese “medie”, quelle che hanno tra 100 e 500 addetti, si registra grande attenzione per i corsi di contabilità e finanza (indice 2,7 per tutte e due le classi dimensionali). Il tema “lavoro in ufficio ed attività di segreteria” fa breccia tra le imprese da 50 a 500 addetti, mentre le lingue appare come tematica diffusa tra le imprese con più di 50 addetti. Alle attività di formazione sul fronte del marketing si dimostrano maggiormente attente le imprese tra 100 e 499 addetti. Per quanto riguarda le imprese di taglia minore, le preferenze paiono andare su tematiche quali la qualità (sia nella fascia sotto i 10 addetti che in quella 10-49) e, tra le imprese con meno di 10 addetti alla sicurezza sul luogo di lavoro.

Figura 1 Imprese per classe dimensionale e preferenze per tematica formativa (2014-2015)

a Tematica formativa per classe dimensionale – Conto sistema

Tematiche formative	a <=9	b 10_49	c 50_99	d 100_249	e 250_499	f >=500
Abilità personali	0,8	1,0	0,7	1,4	1,7	2,4
Contabilità - finanza	1,0	0,6	1,0	2,7	2,7	0,0
Gestione aziendale - amm.	1,1	1,0	1,3	0,8	0,2	0,2
Impatto ambientale	1,2	1,2	0,8	0,2	0,3	0,3
Informatica	0,3	1,0	1,0	1,2	0,6	1,1
Lavoro in ufficio...	0,6	0,3	1,3	1,3	1,6	0,0
Lingue	0,8	0,3	1,5	1,2	1,6	1,3
Marketing vendite	1,0	1,0	0,7	1,3	2,1	0,3
Qualità	1,2	1,2	0,8	0,3	0,3	0,1
Sicurezza sul luogo di lavoro	1,2	1,0	0,3	0,6	0,8	0,5
Tecniche di produzione	0,8	1,0	1,1	1,1	0,5	2,2

b Tematica formativa per classe dimensionale – Conto formazione

Tematiche formative	a <=9	b 10_49	c 50_99	d 100_249	e 250_499	f >=500
Abilità personali	1,0	0,6	0,7	1,0	1,0	2,1
Contabilità - finanza	0,7	1,2	0,3	1,2	1,4	0,4
Gestione aziendale - amm.	1,1	1,2	1,0	1,1	0,6	0,5
Impatto ambientale	0,5	0,3	1,4	1,0	1,1	1,2
Informatica	1,0	1,1	1,1	1,0	1,1	0,6
Lavoro in ufficio...	1,5	1,1	1,1	0,5	0,4	1,5
Lingue	0,3	0,6	1,1	1,4	1,6	1,1
Marketing vendite	1,4	1,1	0,8	0,6	0,4	1,7
Qualità	1,4	1,5	1,1	0,5	0,6	0,6
Sicurezza sul luogo di lavoro	1,2	1,2	1,0	0,3	0,7	0,8
Tecniche di produzione	0,6	0,7	0,3	1,2	2,2	0,7

Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

* scala a 3 colori, minimo rosso, massimo verde, valore intermedio (1) giallo

Sul fronte del conto formazione, le diversità nelle preferenze rispetto alle tematiche formative che emergono per il conto sistema appaiono più marcate. In particolare spicca la preferenza per le tematiche di produzione nelle imprese che hanno tra 250 e 499 addetti (2,1 l'indice calcolato), mentre le abilità professionali sembra particolarmente interessanti per le imprese più grandi (500 addetti e più). Le imprese più piccole si dimostrano più sensibili a tematiche quali la qualità (1,4 e 1,5 nelle fasce 0-9 e 10-49 addetti), il lavoro in ufficio, marketing e vendite e sicurezza sul luogo di lavoro. Minore l'attenzione verso le lingue (0,3 tra le imprese più piccole, 0,6 nella fascia 10-49), impatto ambientale e tecniche di produzione. Da sottolineare l'attenzione alle tematiche dell'impatto ambientale nella fascia 50-99 (1,4 l'indice), la grande attenzione per le lingue tra le imprese che hanno tra 100 e 499 addetti.

4.1.2 Fabbisogni espressi – analisi per macro-settore produttivo

L'analisi delle preferenze per macro-settore evidenzia alcune peculiarità molto marcate. Per quanto riguarda il conto sistema, le imprese del macro-settore agricoltura e pesca appaiono molto focalizzate sulle tematiche della sicurezza sul luogo di lavoro (2,1 il valore dell'indice) e delle tecniche di produzione (1,9). Nel settore delle costruzioni le imprese si sono concentrate su temi quali la sicurezza sul luogo di lavoro (1,5), impatto ambientale (1,4) e contabilità e finanza (1,4). Decisamente poco gettonata la tematica del marketing e delle vendite (0,4). Nel settore del commercio, trasporti e alberghi si rileva grande interesse per le abilità personali (1,5) e per l'impatto ambientale (1,3). Tra le altre imprese di servizi spiccano i dati relativi alle tematiche delle lingue e della qualità (1,4 per entrambe). Per il macro-settore industriale non si evidenziano differenze marcate rispetto ai valori medi.

Passando dal conto sistema al conto formazione si evidenziano alcune interessanti differenze. Nel settore agricoltura e pesca si confermano le preferenze per il tema della sicurezza sul posto di lavoro (1,7) ma al secondo posto si colloca la qualità (1,2). Rispetto al conto sistema, appaiono più marcate le differenze sulla tematica delle tecniche di produzione (da 1,9 a 0,5). Nel settore industria spiccano le tematiche delle tecniche di produzione (1,3) e delle lingue (1,2). Nelle costruzioni in cima alle preferenze rimane l'abbinata sicurezza sul posto di lavoro e qualità, ma con intensità diverse rispetto a quanto rilevato per il conto sistema a favore della qualità (2,8). Nel commercio, trasporti e alberghi appaiono rafforzate le preferenze già emerse per il conto sistema, marketing e vendite e abilità personale sono le due aree tematiche più scelte. Nel settore degli altri servizi emerge, per il conto formazione un maggior interesse per la contabilità e la finanza e per le tematiche relative all'impatto ambientale rispetto a quanto evidenziato per il conto sistema.

Figura 2 Imprese per macro-settore produttivo e preferenze per tematica formativa (2014-2015)

a Tematica formativa per macrosettore – Conto sistema

Tematiche formative	Agricoltura e pesca	Industria	Costruzioni	Comm., trasporti e alberghi	Altri servizi
Abilità personali	0,6	0,9	1,1	1,5	1,2
Contabilità - finanza	0,0	1,0	1,4	0,9	0,8
Gestione aziendale - amm.	0,6	1,1	0,6	1,0	1,1
Impatto ambientale	0,5	0,9	1,4	1,3	0,8
Informatica	0,5	1,1	0,7	0,8	1,1
Lavoro in ufficio...	0,0	1,0	1,0	0,8	1,2
Lingue	0,2	1,0	0,7	1,2	1,4
Marketing vendite	0,6	1,1	0,4	1,1	0,8
Qualità	0,6	0,9	1,2	1,0	1,4
Sicurezza sul luogo di lavoro	2,1	0,9	1,5	0,9	1,0
Tecniche di produzione	1,9	1,1	1,0	0,7	0,6

b Tematica formativa per macrosettore – Conto formazione

Tematiche formative	Agricoltura e pesca	Industria	Costruzioni	Comm., trasporti e alberghi	Altri servizi
Abilità personali	0,4	0,7	0,2	2,1	1,3
Contabilità - finanza	0,8	1,1	0,6	0,3	1,9
Gestione aziendale - amm.	0,5	1,1	1,0	0,8	0,9
Impatto ambientale	0,0	0,9	1,2	1,1	1,5
Informatica	0,4	0,9	0,7	0,9	1,9
Lavoro in ufficio...	0,0	0,9	0,0	1,1	2,0
Lingue	1,0	1,2	0,4	0,4	0,9
Marketing vendite	0,9	0,8	0,2	2,1	1,0
Qualità	1,2	1,0	2,8	0,8	0,7
Sicurezza sul luogo di lavoro	1,7	1,0	1,4	0,9	0,8
Tecniche di produzione	0,5	1,3	0,9	0,2	0,6

Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

* scala a 3 colori, minimo rosso, massimo verde, valore intermedio (1) giallo

4.1.3 Fabbisogni espressi – analisi per qualifica dei lavoratori

Gli impiegati amministrativi e tecnici sono stati coinvolti principalmente⁴⁷ su tematiche quali la contabilità e la finanza (1,5) e le lingue (1,4). Inferiore, rispetto alla media, l'impegno sulla sicurezza sul luogo di lavoro (0,7). Gli impiegati direttivi hanno partecipato con un'intensità maggiore rispetto alla media a percorsi legati alle lingue (1,8) e al marketing e alle vendite (1,7). Gli operai generici e qualificati hanno partecipato prevalentemente a temi quali sicurezza sul luogo di lavoro e le tecniche di produzione mentre i quadri hanno rivolto la propria attenzione a percorsi nell'ambito della contabilità e

⁴⁷ Si ricorda che il dato riguarda il confronto tra la distribuzione delle tematiche per qualifica e quelle generale, al fine di rilevare l'esistenza di "percorsi preferenziali". Principalmente va quindi letto, in questo caso, come "con intensità superiore alla media".

finanza (1,7) e lingue (1,7). Spostando l'attenzione all'ambito del Conto Formazione si notano alcune differenze marcate. Gli impiegati amministrativi e tecnici sono maggiormente orientati rispetto alla media a percorsi negli ambiti informatica, lavoro in ufficio e attività di segreteria, lingue e marketing vendite (1,6). L'attenzione degli impiegati direttivi è invece rivolta a percorsi su tematiche quali contabilità e finanza (2,4), impatto ambientale (2,2) e abilità personali (1,7). Per gli operai generici esiste una sola tematica che individua una intensità superiore a quella media, la sicurezza sul lavoro (1,7), per gli operai specializzati alla sicurezza si aggiungono le tecniche produttive (1,5). I quadri, nel biennio analizzato si sono rivolti con una frequenza maggiore rispetto alla media a percorsi nell'ambito della contabilità e finanza (2,5), abilità personali (2,1) e marketing e vendite (2).

Figura 3 Lavoratori coinvolti per qualifica e preferenze per tematica formativa (2014-2015)

a Tematica formativa per qualifica – Conto sistema

Tematiche formative	Impiegato amm.vo e tecnico	Impiegato direttivo	Operaio generico	Operaio qualificato	Quadro
Abilità personali	0,9	1,5	1,0	1,0	1,2
Contabilità - finanza	1,5	0,5	0,3	0,4	1,7
Gestione aziendale - amm.	1,2	1,1	0,6	0,8	1,3
Impatto ambientale	1,0	0,8	1,0	1,0	0,9
Informatica	1,3	1,0	0,7	0,7	1,0
Lavoro in ufficio...	1,2	0,3	1,3	0,6	0,1
Lingue	1,4	1,8	0,3	0,4	1,7
Marketing vendite	1,3	1,7	0,6	0,5	1,3
Qualità	1,0	0,9	1,0	1,0	0,8
Sicurezza sul luogo di lavoro	0,7	0,7	1,5	1,4	0,8
Tecniche di produzione	0,9	0,8	1,2	1,1	0,7

b Tematica formativa per qualifica – Conto formazione

Tematiche formative	Impiegato amm.vo e tecnico	Impiegato direttivo	Operaio generico	Operaio qualificato	Quadro
Abilità personali	1,1	1,7	0,5	0,7	2,1
Contabilità - finanza	1,3	2,4	0,2	0,2	2,5
Gestione aziendale - amm.	1,4	1,8	0,4	0,4	1,3
Impatto ambientale	1,2	2,2	0,4	0,6	1,7
Informatica	1,6	1,2	0,3	0,3	0,9
Lavoro in ufficio...	1,6	1,0	0,2	0,3	1,1
Lingue	1,5	1,6	0,3	0,3	1,4
Marketing vendite	1,6	1,2	0,1	0,1	2,0
Qualità	1,3	1,2	0,6	0,7	0,9
Sicurezza sul luogo di lavoro	0,6	0,5	1,7	1,5	0,5
Tecniche di produzione	0,9	0,8	0,9	1,5	0,6

Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

* scala a 3 colori, minimo rosso, massimo verde, valore intermedio (1) giallo

4.1.4 Fabbisogni espressi – Settori rilevanti 4

Ripetendo la stessa analisi per i quattro macrosettori rilevanti, così come individuati nel secondo capitolo (paragrafo 2.1, Tabella 1), è possibile cogliere i tratti caratteristici di ogni macrosettore. Per quanto riguarda il conto sistema l'agroindustria si caratterizza per una grande attenzione al tema della qualità e alle tecniche di produzione. Il sistema moda/creatività è molto orientato nel comparto tessile abbigliamento verso la tematica del lavoro in ufficio e attività di segreteria, per quanto riguarda il settore della concia e delle pelli verso le abilità personali. I temi della contabilità e finanza caratterizzano le preferenze delle imprese del settore meccanica, insieme al lavoro in ufficio e attività di segreteria. Il macro-comparto sistema casa, living si contraddistingue per le preferenze verso temi quali Informatica e tecniche di produzione.

Tabella 1 Settori rilevanti, preferenze per tematica formativa, conto sistema (2014-2015)

	Agroindustria	Sistema moda, creatività		Meccanica	Sistema casa, living	
Tematiche formative	DA INDUSTRIE ALIMENTARI, DELLE BEVANDE E DEL TABACCO	DB INDUSTRIE TESSILI E DELL'ABBIGLIAMENTO	DC INDUSTRIE CONCIARIE, FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN CUOIO, PELLE E SIMILARI	DK FABBRICAZIONE DI MACCHINE ED APPARECCHI MECCANICI	DD INDUSTRIA DEL LEGNO E DEI PRODOTTI IN LEGNO	DN ALTRE INDUSTRIE MANIFATTURIERE
Abilità personali	0,7	1,1	1,4	0,7	0,4	0,8
Contabilità - finanza	1,2	0,6	0,7	1,5	0,8	0,3
Gestione aziendale - amministrazione	1,0	0,5	1,3	1,1	1,3	0,9
Impatto ambientale	0,8	0,5	0,4	0,7	0,8	1,2
Informatica	0,3	1,5	1,1	1,2	1,9	1,5
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	0,0	3,1	1,1	1,4	0,4	1,2
Lingue	0,8	1,5	1,0	1,0	1,2	0,9

Marketing vendite	1,0	1,5	1,0	1,3	0,5	1,1
Qualità	2,2	0,4	0,6	0,7	0,6	1,0
Sicurezza sul luogo di lavoro	1,1	0,7	1,1	0,8	0,8	0,7
Tecniche di produzione	1,3	0,9	0,9	1,0	1,4	1,4

Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

* scala a 3 colori, minimo rosso, massimo verde, valore intermedio (1) giallo

L'analisi del conto formazione, quello che, come già anticipato è il più adatto per esprimere le preferenze delle imprese, fa emergere delle differenze interessanti. Rispetto alla domanda totale le imprese dell'agroindustria si caratterizzano per una maggior attenzione verso la contabilità e finanza. Nella moda, e in particolare nel tessile abbigliamento, ma anche per la concia, spiccano le preferenze per le lingue. Nel conciario quelle per la qualità. La formazione in ambito linguistico contraddistingue le preferenze nella meccanica. Il sistema casa/living si distingue per la preferenza verso la qualità (in particolar modo nel legno) e la tematica dell'impatto ambientale, ma anche della gestione aziendale e amministrazione.

Tabella 2 Macrosettori rilevanti, preferenze per tematica formativa, conto formazione (2014-2015)

Macrosettori rilevanti	Agroindustria	Sistema moda, creatività		Meccanica	Sistema casa, living	
Tematiche formative	DA INDUSTRIE ALIMENTARI, DELLE BEVANDE E DEL TABACCO	DB INDUSTRIE TESSILI E DELL'ABBIGLIAMENTO	DC INDUSTRIE CONCIARIE, FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN CUOIO, PELLE E SIMILAR	DK FABBRICAZIONE DI MACCHINE ED APPARECCHI MECCANICI	DD INDUSTRIA DEL LEGNO E DEI PRODOTTI IN LEGNO	DN ALTRE INDUSTRIE MANIFATTURIERE
Abilità personali	1,0	1,2	0,2	0,7	0,5	0,4
Contabilità - finanza	2,0	0,2	1,3	1,1	0,9	0,9
Gestione aziendale - amministrazione	1,0	0,6	1,3	1,3	1,5	1,6
Impatto ambientale	0,0	0,7	0,1	0,6	1,9	1,4
Informatica	0,9	1,1	1,2	1,1	0,8	0,8
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	1,1	1,2	0,0	0,6	0,0	0,0
Lingue	1,0	2,3	1,4	1,5	0,3	0,8
Marketing vendite	0,5	0,7	0,9	0,9	0,7	1,4
Qualità	1,0	0,2	1,5	0,9	2,2	1,0
Sicurezza sul luogo di lavoro	1,2	0,8	1,2	0,9	1,3	1,0
Tecniche di produzione	0,5	1,1	0,4	1,2	0,5	1,7

Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

* scala a 3 colori, minimo rosso, massimo verde, valore intermedio (1) giallo

Per avere un quadro completo dei fabbisogni espressi dai quattro macrosettori rilevanti l'analisi svolta, che permette di cogliere le preferenze attraverso gli scostamenti dalle preferenze generali, dev'essere affiancata un'analisi di distribuzione, che evidenzia i filoni principali di formazione per settore. In virtù delle considerazioni fatte in precedenza l'elaborazione verrà limitata ai dati che riguardano la formazione erogata attraverso il conto formazione.

La sicurezza sul luogo di lavoro è di gran lunga la tematica formativa più scelta dalle imprese dei quattro macrosettori rilevanti, con punte del 45,9% nel settore del legno e del 42,2% nell'industria alimentare.

Una parte consistente della formazione finanziata dal conto sistema nelle imprese agroindustriali è stata dedicata a tematiche quali la sicurezza sul lavoro (42,2%), le abilità personali (14,7%) e le lingue. Nel macrosettore della moda e della creatività emergono differenze sostanziali tra le imprese del comparto tessile/abbigliamento e quelle del settore concia. Tra le prime due tematiche formative si spartiscono equamente più della metà delle ore di formazione svolta: la sicurezza sul posto del lavoro arriva ancora una volta al primo posto (26,9%) seguita a breve distanza dalle lingue (25,3%). Seguono i corsi riconducibili alla tematica delle abilità personali (17,5%). Nel settore della concia la sicurezza pesa il 40% del totale, seguono le lingue (15%), ma con un peso di 10 punti percentuali inferiore rispetto a

quello registrato nel tessile/abbigliamento. Nella meccanica la sicurezza non raggiunge il 30% del volume complessivo (29,2%), al secondo posto le lingue (16,2%), seguono la gestione aziendale (11,3%) e l'informatica (10,9%). Nel sistema casa, il tema della sicurezza sul luogo di lavoro appare decisamente sentito soprattutto tra le imprese del legno (45%), al secondo posto viene la gestione aziendale-amministrazione (12,6% nel legno, 13,5 tra le altre imprese manifatturiere), seguono informatica e abilità personali.

Tabella 3 Settori rilevanti, preferenze per tematica formativa, conto formazione (2014-2015)

Macro-settori rilevanti	Agroindustria	Sistema moda, creatività		Meccanica	Sistema casa, living		
Tematiche formative	DA INDUSTRIE ALIMENTARI, DELLE BEVANDE E DEL TABACCO	DB INDUSTRIE TESSILI E DELL'ABBIGLIAMENTO	DC INDUSTRIE CONCIARIE, FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN CUOIO, PELLE E SIMILARI	DK FABBRICAZIONE DI MACCHINE ED APPARECCHI MECCANICI	DD INDUSTRIA DEL LEGNO E DEI PRODOTTI IN LEGNO	DN ALTRE INDUSTRIE MANIFATTURIERE	Totale complessivo
Abilità personali	14,7%	17,5%	3,7%	10,2%	7,0%	5,4%	14,8%
Contabilità - finanza	2,4%	0,3%	1,5%	1,2%	1,1%	1,1%	1,2%
Gestione aziendale - amministrazione	8,3%	5,2%	11,0%	11,3%	12,6%	13,5%	8,6%
Impatto ambientale	0,0%	0,8%	0,1%	0,6%	2,0%	1,4%	1,0%
Informatica	8,4%	10,3%	11,4%	10,9%	7,6%	7,6%	9,7%
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	0,4%	0,4%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,3%
Lingue	11,0%	25,3%	15,0%	16,2%	3,1%	8,8%	11,1%
Marketing vendite	2,0%	3,0%	3,9%	3,9%	3,2%	6,4%	4,4%
Qualità	5,8%	1,0%	9,2%	5,5%	13,2%	6,2%	6,0%
Sicurezza sul luogo di lavoro	42,2%	26,9%	40,4%	29,2%	45,9%	34,1%	34,0%
Tecniche di produzione	4,8%	9,4%	3,9%	10,6%	4,5%	15,5%	8,9%

Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

* scala a 3 colori, minimo rosso, massimo verde, valore intermedio (1) giallo

I risultati delle analisi svolte verranno utilizzati, una volta elaborata la matrice di coerenza, come indicatore dei fabbisogni espressi da mettere a confronto con gli obiettivi di sviluppo del sistema produttivo regionale che tengono conto dell'evoluzione del contesto economico produttivo così come tratteggiato nel paragrafo seguente.

4.2. Rilevanza dei fabbisogni formativi intercettati nell'evoluzione del contesto economico produttivo regionale⁴⁸

La locomotiva dell'economia italiana: così veniva definito il Nord Est⁴⁹, e quindi il Veneto, negli anni '80 e '90. Una definizione che testimonia il successo di un modello socio-economico che aveva permesso in pochi anni a un'area arretrata del paese di diventare uno dei sistemi più dinamici in

⁴⁸ La ricostruzione dell'evoluzione del contesto produttivo regionale è basata su G. Toschi "Lo sviluppo economico in una regione in grande trasformazione", in Savino M. (a cura di), Governare il territorio in Veneto, Cleup, Padova, 2016.

⁴⁹ A partire dal dopoguerra il Veneto ha condiviso il proprio percorso di sviluppo con altre aree del paese. Il sociologo Arnaldo Bagnasco per descrivere questo fenomeno coniò il termine "Terza Italia" che individua quell'area del Paese che comprende il Nord Est, la Toscana e le Marche (il cosiddetto NEC, Nord Est Centro) che ha vissuto un percorso di sviluppo alternativo a quello del Triangolo industriale (area di più antica industrializzazione caratterizzata da imprese di dimensione medio grandi e dalla specializzazione prevalente nell'industria pesante) e del Meridione. In considerazione di questo, nel presente lavoro vengono proposti dati e analisi che non si limitano a osservare solamente il Veneto, ma anche l'area più vasta con cui questa regione condivide alcuni elementi essenziali del proprio percorso di sviluppo (Toschi G., 2016)

Europa. Una locomotiva che ha rallentato la sua corsa a partire dagli anni '90, perdendo via via terreno rispetto ad altre aree con tessuto produttivo simile. Quali sono le cause che hanno determinato il rallentamento avvenuto a partire dagli anni '90? Quali i cambiamenti strutturali vissuti negli ultimi anni da questo territorio? In che misura il modello socio economico del Nord Est può continuare a produrre crescita? Partendo dalle risposte a queste domande è possibile delineare le esigenze di competitività e sviluppo del territorio e delle aziende e della occupabilità e adattabilità dei lavoratori e quindi poi, verificare la rilevanza dei fabbisogni formativi intercettati da Fondimpresa nell'evoluzione del contesto produttivo regionale.

Il punto di discontinuità nello sviluppo del Veneto e del Nord Est è rappresentato dagli anni '90 quando ICT e globalizzazione mutano gli scenari competitivi.

“A partire dagli anni Novanta sono intervenuti alcuni importanti fattori che hanno radicalmente mutato il contesto competitivo internazionale producendo un momento di discontinuità strutturale rispetto al tradizionale modello di organizzazione della produzione della Terza Italia. Alcuni dei vantaggi del modello di sviluppo che ha trovato nei distretti industriali un elemento centrale sono andati via via affievolendosi e gli spazi di mercato che le grandi imprese avevano “liberato” negli anni '70 in seguito alla crisi del modello fordista (spazi occupati dai sistemi di piccole e medie imprese) sono, ora, nuovamente contesi dalle aziende più strutturate che hanno recuperato flessibilità e possono puntare sulla capacità di operare in maniera efficiente su scala globale.

I fattori che hanno prodotto tale mutamento sono riconducibili alla diffusione delle tecnologie di rete, all'apertura dei mercati internazionali e all'accesso nella competizione internazionale di paesi emergenti, all'introduzione della moneta unica europea e all'estensione degli ambiti in cui agiscono i processi di produzione, circolazione e utilizzo delle conoscenze. Va ricordato che nello stesso periodo il Nord Est è interessato anche da alcuni importanti fenomeni sociali, quali, ad esempio, il progressivo invecchiamento della popolazione e l'intensificarsi dei flussi migratori, fenomeni rilevanti rispetto allo sviluppo locale che però non verranno considerati nel presente lavoro. La diffusione dell'ICT e più in generale delle tecnologie di rete ha avuto un doppio effetto: da una parte ha prodotto un aumento di produttività nelle imprese che hanno adottato tali tecnologie, dall'altro ha ridotto i costi di comunicazione riducendo le distanze tra le imprese e affievolendo, quindi, alcuni dei vantaggi tipici dei distretti industriali legati alla prossimità territoriale. La diffusione delle ICT ha rappresentato un pre-requisito anche per l'affermazione delle Global Value Chain (catene globali del valore), filiere globali in cui la dimensione territoriale perde di importanza anche grazie all'aumentata facilità di comunicazione e di coordinamento garantita dalle nuove tecnologie. Le imprese del Nord Est hanno scontato, soprattutto nella seconda metà degli anni '90, una certa lentezza nell'adozione di tali tecnologie, presentandosi in ritardo nella corsa agli aumenti di produttività. Questo ritardo è dovuto a diversi fattori tra cui: la ridotta dimensione che spesso non ha permesso di sostenere investimenti importanti e anche una bassa disponibilità di personale qualificato nelle imprese. Va sottolineato che nonostante nel corso degli anni l'Italia sia riuscita ad allinearsi ai livelli medi di utilizzo dell'ICT in Europa, rimane comunque ancora oggi distante dalle economie avanzate dell'area.

L'apertura dei mercati internazionali e l'ingresso di nuovi importanti attori sulle scene del commercio internazionale (la Cina è entrata nel WTO nel 2001) ha portato alcune nuove opportunità per le imprese esportatrici (nuovi mercati) ma ha anche aumentato la concorrenza da parte dei produttori dei paesi che si caratterizzano per un basso costo del lavoro. Concorrenza che nella prima fase ha riguardato le fasce qualitativamente basse della produzione del Nord Est ma che poi è andata via via erodendo quote sempre più rilevanti di mercato soprattutto nei settori tipici di specializzazione del made in Italy, come abbigliamento, calzature e arredo. A questo si deve aggiungere che l'adozione della moneta unica ha determinato l'impossibilità di utilizzare le svalutazioni come strumento per aumentare (temporaneamente) la competitività dei prodotti italiani.

La globalizzazione dei processi economici ha inoltre esteso gli ambiti in cui agiscono i processi di produzione, circolazione e utilizzo delle conoscenze rilevanti per l'innovazione. I processi innovativi si caratterizzano, oggi, per essere sempre più codificati e per il fatto di richiedere (molto più che in passato) conoscenze scientifiche e tecnologiche formalizzate. Tali mutamenti hanno messo in crisi alcuni degli elementi su cui si basavano i processi di innovazione all'interno dei distretti tanto che oggi i

processi tradizionali di innovazione incrementale non sembrano più sufficienti a garantire la competitività delle imprese distrettuali. Un ulteriore elemento ha ridotto l'efficacia delle dinamiche innovative inter distrettuali, che, ricordiamo, si basano in gran parte su conoscenze di tipo pratico: i processi innovativi hanno bisogno di conoscenze scientifiche e tecnologiche formalizzate acquisibili all'esterno del distretto. In tale contesto la "capacità di assorbire" conoscenze codificate complesse e quella di allacciare relazioni finalizzate all'innovazione con partner esterni rispetto al distretto rappresentano abilità chiave per arrivare alle fonti di conoscenza e per poi utilizzarle per innovazioni anche di tipo complesso.

A fronte di queste pressioni, alcune imprese distrettuali hanno risposto con strategie di delocalizzazione della produzione in paesi a basso costo del lavoro estendendo quindi le filiere di fornitura oltre i confini del distretto e in qualche modo contravvenendo a quella che Becattini definisce "preferenza distrettualistica" parlando delle istituzioni (regole) che collegano l'apparato produttivo e la comunità distrettuale.

I mutamenti avvenuti negli anni '90 hanno prodotto una forte pressione verso l'apertura dei distretti industriali (a nuove reti di fornitura ma anche a nuovi circuiti di conoscenza e innovazione) producendo un mutamento strutturale: in passato, infatti, i distretti hanno potuto funzionare secondo una logica prevalentemente chiusa, distinguendosi per la capacità di auto-generare le risorse umane e cognitive necessarie alla propria riproduzione nel tempo. E' avvenuta una profonda selezione nelle reti di fornitura, messe in concorrenza con soluzioni alternative rese possibili dai processi di globalizzazione ma anche dalla rivoluzione dell'ICT. Un altro elemento interessante nel processo di trasformazione dei distretti industriali è rappresentato dall'affermazione, in alcuni di questi, di imprese leader.

Le posizioni degli studiosi nei confronti delle prospettive dei distretti industriali negli scenari competitivi che si sono consolidati negli ultimi 15-20 anni sono diverse. Una parte, focalizzando la propria attenzione sui processi di trasformazione in atto, sostiene che i sistemi distrettuali siano in grado di continuare a competere sul piano internazionale, altri, invece, mettono in luce le criticità, prefigurando una perdita di competitività generata dalla scarsa struttura dimensionale e dalla difficoltà di generare processi innovativi e quindi prospettando il declino di questo modello. Di sicuro sul futuro dei distretti giocherà un ruolo rilevante la capacità di apertura degli stessi, in un processo che coinvolge le imprese leader e i territori e in cui si innestano nuove possibili evoluzioni degli scenari competitivi influenzate dalla diffusione delle tecnologie digitali.

Provando a volgere lo sguardo al futuro appaiono almeno due gli elementi cruciali rispetto all'evoluzione dell'economia del Veneto e più in generale della Terza Italia. Il primo ha a che fare con il ruolo che il territorio e le imprese leader distrettuali riusciranno a giocare nella "sfida all'apertura" dei distretti. Il secondo è rappresentato dalla diffusione delle tecnologie digitali a supporto dei processi manifatturieri e quindi dalla modalità con cui le imprese italiane riusciranno a interpretare quella che al momento appare come una svolta non solo sul piano tecnologico, ma anche su quello dei modelli di business. In termini più generali, la possibilità per il modello socio economico della Terza Italia di tornare a produrre crescita passa attraverso la capacità dei diversi territori di interrogarsi sui mutamenti avvenuti e di elaborare una nuova idea condivisa di sviluppo.

Rispetto alla prima questione [...] in passato i distretti industriali hanno potuto funzionare secondo una logica prevalentemente chiusa. I mutamenti avvenuti negli anni '90 hanno prodotto una forte pressione verso l'apertura sia a nuove reti di fornitura ma anche verso nuovi circuiti di conoscenza e innovazione. Nel processo di apertura dei distretti il ruolo delle imprese leader appare cruciale. Le imprese guida, grazie alla loro capacità di proiettare le proprie relazioni oltre i confini del distretto appaiono, infatti, quelle più indicate ad accedere a fonti esterne non solo di fornitura ma anche di conoscenza, attivando percorsi di relazione e di assorbimento anche su scala internazionale. Tali imprese possono quindi agire come gatekeeper o "ponte verso l'esterno" nei confronti del distretto. Un ruolo particolarmente rilevante soprattutto sul fronte dell'innovazione. Le imprese leader potrebbero condividere con le altre imprese distrettuali, dopo averle transcodificate, le conoscenze codificate acquisite all'esterno. In tali dinamiche i meccanismi con cui in passato le conoscenze si sono trasferite tra imprese all'interno del distretto (osservazione imitativa, relazioni intra distrettuali...) possono essere utilizzati solo parzialmente. Il processo di transcodifica e diffusione delle conoscenze tacite implica dei costi a carico delle imprese leader, che si riducono all'aumentare della capacità di assorbire tali conoscenze da parte

delle altre imprese distrettuali. Per effetto di tali dinamiche anche i processi di diffusione della conoscenza all'interno del distretto acquisiscono caratteristiche di maggior selettività, con la possibile esclusione delle imprese che non investono in percorsi finalizzati all'upgrading del proprio modello organizzativo, e in particolare all'accrescimento della capacità di assorbimento. In altre parole l'evoluzione dei distretti industriali potrebbe passare attraverso una nuova relazione tra imprese leader, capaci di "aprire il distretto" e di renderlo parte di relazioni su scala internazionale, e le altre imprese distrettuali che attraverso processi di upgrading delle proprie formule organizzative riescono a sfruttare i varchi aperti dalle imprese leader. Appare importante sottolineare che il ruolo di gatekeeper da parte delle imprese guida dei distretti passa anche attraverso la capacità del territorio di trattenere, attrarre e valorizzare conoscenze, competenze e figure professionali cruciali per le evoluzioni future arricchendo, quindi, la dotazione di capitale umano a disposizione. Anche al territorio è quindi chiesto di aprirsi e di trasformarsi in una piattaforma in cui si incontrano attori locali e internazionali, creando, da una parte, opportunità per le imprese locali di sviluppare relazioni estese su scala geografica e dall'altra di attirare o almeno coinvolgere attori dell'innovazione favorendo ricadute di conoscenza all'interno del distretto.

Se si considera il tema delle tecnologie digitali a supporto del manifatturiero nel dibattito sembrano emergere due posizioni contrapposte. Da una parte si afferma che tali tecnologie consentiranno la "personalizzazione di massa" dei prodotti anche alle grandi imprese azzerando, di fatto, quello che resta del vantaggio che le piccole e medie imprese distrettuali avevano ottenuto attraverso l'adozione di modelli di specializzazione flessibile. Dall'altra si sostiene che proprio attraverso tali tecnologie le imprese distrettuali italiane possono rinnovare quello che è uno dei vantaggi competitivi che il mercato riconosce loro: la capacità di differenziare e personalizzare i propri prodotti adottando il modello dell'industria "su misura". In questo percorso potrebbe essere proprio il territorio a permettere strategie di posizionamento originali dei prodotti che fanno leva sull'autenticità delle esperienze e/o sull'associazione positiva tra marchio e territorio. Sul tema delle tecnologie digitali va ricordato che i recenti dati di una rilevazione condotta da Fondazione Nord Est riconoscono un livello soddisfacente di diffusione tra le imprese del made in Italy⁵⁰. Al momento tali tecnologie vengono utilizzate ancora limitatamente nei processi produttivi (più elevata è l'adozione nei processi di ricerca e sviluppo e industrializzazione dei nuovi prodotti) e l'impatto sui modelli di business appare ancora limitato. Tale fenomeno è in parte giustificato dal fatto che alcune di queste tecnologie non sono ancora adeguate per essere adottate nei processi produttivi. Resta da vedere se in futuro le imprese italiane riusciranno a cogliere questa opportunità.

Le considerazioni finora emerse hanno trovato conferma nell'intervista con il professor Micelli che riassume i nuovi modelli di competitività sintetizzandoli in tre, più una, caratteristiche distintive che trovano riscontro in molti esempi e storie aziendali richiamate anche nel paragrafo successivo a conferma delle richieste formative e dei percorsi di formazione intrapresi dalle aziende del veneto. Le tre modalità alla base della nuova competitività, che influiscono sull'organizzazione e determinano nuovi fabbisogni formativi" vengono quindi individuate in:

a) Varietà e personalizzazione

"Produciamo varietà. Nella moda, così come nella componentistica meccanica, nel design così come nell'agroalimentare le imprese italiane producono manufatti sofisticati per un mercato eterogeneo e differenziato. Offrono risposte a nicchie di consumatori esigenti, lasciando ad altri concorrenti l'offerta di prodotti di standardizzati. In alcuni settori, questo sforzo orientato a gestire la varietà si spinge fino alla personalizzazione. È il caso di tante imprese che operano con successo nel campo delle macchine utensili: queste hanno dimostrato una particolare abilità nell'incrociare le esigenze di una domanda finale sempre più sofisticata con un'offerta commerciale capace di proporre risposte su misura. Colpisce come le imprese abbiano imparato a convivere con queste nuove strategie e questi nuovi vincoli di mercato attrezzandosi con modelli organizzativi sempre più "agili" (lean, se vogliamo utilizzare una definizione alla moda). Hanno mutuato la lezione

⁵⁰ G. Toschi (2016), *Lo sviluppo economico in una regione in grande trasformazione*, in Savino M. (a cura di), *Governare il territorio in Veneto*, Cleup, Padova

giapponese dell'organizzazione snella non tanto (o non solo) per fare prodotti seriali di sempre maggiore qualità (come accade in Toyota), ma per affrontare la varietà della produzione senza sprechi e appesantimenti.”.

b) Cultura e territorio come valori

“I consumi conoscono oggi una profonda evoluzione: una quota crescente di domanda si rivolge verso beni capaci di racchiudere valori immateriali che rappresentano il risultato di un percorso di ricerca legato a una determinata storia aziendale o a un territorio. Il valore di questi prodotti deriva, in altre parole, dalla capacità di incorporare un significato che il cliente come riconosce come rilevante. Come per la cultura, Considerazioni analoghe valgono per il tema della sostenibilità ambientale e del rispetto del territorio, oggetto di attenzione crescente da parte dell'opinione pubblica. Una platea sempre più consistente di consumatori chiede alle imprese di farsi carico di una gestione attenta delle risorse naturali e dell'impatto ambientale dei propri prodotti.”.

c) Una nuova combinazione fra analogico e digitale

Il mondo del digitale da tempo sta provando a contaminare oggetti più o meno sofisticati per renderli più intelligenti e interattivi. La sovrapposizione fra tecnologia digitale e prodotti analogici si è manifestata in tutte le sue potenzialità in alcuni settori come quello delle macchine utensili. (...) Grazie all'abbattimento dei costi del digitale e alla diffusione di nuove tecnologie open source (si pensi, ad esempio, al successo di “Arduino”) le opportunità di dare intelligenza alle cose sono radicalmente aumentate. Ne deriva la possibilità di innovare in modo nuovo all'interno di settori considerati maturi trasformando le funzioni di manufatti tradizionali e il loro modo di generare valore sul mercato.”.

“Con dosaggi diversi, questi tre ingredienti ricorrono nella definizione delle formule competitive che più hanno dimostrato di essere capaci di una proiezione internazionale, dando continuità all'export e alla crescita delle imprese del Nord Est oltre i confini nazionali?”.

Ai tre elementi sopra richiamati si aggiunge un elemento di competitività che riguarda la capacità di integrare oggi manifattura e servizi:

“Il modello di terziarizzazione che caratterizza tante realtà del Nord Est percorre strade diverse. Accettando di competere in termini di economie di varietà (e non di scala) la nuova manifattura salda insieme progettazione e realizzazione, ideazione concettuale e traduzione pratica. In molte realtà c'è ormai la consapevolezza di produrre prototipi in serie (per quanto ciò possa sembrare un ossimoro). Questo implica una diversa ripartizione dei ruoli all'interno delle organizzazioni e una maggiore distribuzione delle responsabilità: sfuma la classica distinzione fra chi pensa e chi esegue e, di conseguenza, si impone una diversa ripartizione del valore generato dalle imprese. Le risorse umane diventano preziose, perché l'esperienza accumulata in questi contesti le rende difficilmente sostituibili nel breve termine.”.

Il richiamo alle risorse umane non riguarda solo i percorsi e i processi produttivi in cui le stesse sono coinvolte ma richiama anche l'esigenza di saper sviluppare modalità di crescita e apprendimento delle stesse nella fase di formazione sia precedente all'ingresso nel mondo del lavoro, sia durante tutta la storia professionale di una persona affinché il suo contributo alla crescita e sviluppo dell'organizzazione in cui opera siano sempre adeguati.

Su questo fronte la riflessione emersa dall'intervista con il professor Finotto mette in luce alcuni aspetti che vale la pena richiamare:

a) la necessità di superare la tradizionale distinzione tra sapere pratico e sapere teorico

“Non si tratta di riconoscere la necessità di una formazione pratica distinta da quella teorica, Né di invocare il potenziamento di percorsi di formazione che si riducono all'addestramento a delle mansioni. Si tratta al contrario di riconoscere, finalmente, che la pratica e il lavoro su progetti concorrono all'apprendimento tanto quanto lo studio di discipline e teorie.”.

- b) **la necessità di ripensare gli spazi e gli approccio per la formazione**, spingendo sull'utilizzo di laboratori e non solo di aule e proponendo approccio didattici nuovi anche con l'utilizzo di moderne tecnologie come, ad esempio, quella della realtà aumentata;

4.3 Conclusioni

Le considerazioni fin qui svolte permettono di sviluppare una matrice di coerenza che tiene insieme le due grandi direttrici del cambiamento che hanno investito l'economia regionale negli ultimi 20 anni (ICT e tecnologia e globalizzazione) e le tematiche formative. L'impatto che i cambiamenti avvenuti nell'ICT hanno portato sul percorso di sviluppo del settore produttivo regionale sono stati divisi in: a) ICT/Web che comprende gli effetti legati all'adozione delle tecnologie dell'informazione e comunicazione e b) digital manufacturing, industria 4.0 che raggruppa gli impatti derivanti dalla diffusione delle applicazioni dirette prevalentemente ai processi produttivi. Rispetto alla globalizzazione è sembrato rilevante identificare quattro ambiti/strategie delle imprese in risposta ai processi di internazionalizzazione. Questi ambiti descrivono possibili percorsi di sviluppo per il sistema produttivo regionale. La prima fa riferimento a strategie di riposizionamento/upgrading che riguardano la formula organizzativa, un'opzione rilevante, ad esempio, per molte delle imprese che producono beni intermedi (che rappresentano una parte importante del tessuto produttivo del Veneto soprattutto in settori come la meccanica ma anche la concia e il legno/mobile) che vogliono intraprendere percorsi di avanzamento (upgrading) all'interno della catena del valore di appartenenza. Come ricordato da Accetturo e altri⁵¹:

In una catena globale del valore ci si può stare da locomotore (impresa finale, o intermedia evoluta) o da vagone di coda (impresa intermedia marginale). Le sorti del nostro sistema produttivo dipenderanno anche dalla capacità delle imprese intermedie di affrancarsi dal monopsonio di un grande committente e proporre i propri prodotti sul mercato globale dei beni intermedi; simmetricamente, dall'abilità delle nostre imprese committenti di allargare alla scala globale la platea dei potenziali fornitori alla ricerca della combinazione organizzativa ottima.

Il secondo percorso evolutivo riguarda la ricerca di nuovi mercati (sia in termini geografici che settoriali) mentre il terzo fa riferimento al tema dell'innovazione nelle sue diverse forme e sfumature (radicale, incrementale, di prodotto e di processo). La quarta e ultima dimensione rimanda alle strategie che rispondono alla necessità di difendersi dalla concorrenza di prodotti provenienti da paesi low cost e rimandano alle strategie di cost reduction e più in generale a tutti gli sforzi finalizzati ad ottenere una maggiore efficienza.

Come ogni tassonomia la matrice proposta taglia nettamente ambiti in cui le compenetrazioni sono invece fortissime. Si pensi alla forte relazione tra i processi di ricerca e creazione di nuovi mercati, anche su scala territoriali, dimensioni aziendali e tecnologia. Il Veneto, ma è un tratto che accomuna gran parte dell'Italia, presenta non solo un'elevata densità di piccole e medie imprese, ma anche una rilevante presenza di imprese esportatrici di minori dimensioni. Come ricordato da Corò e altri⁵²

Questa elevata articolazione della presenza estera dell'economia italiana è stata a lungo ritenuta più un problema che una risorsa. La minore dimensione delle imprese ostacolerebbe, infatti, la crescita del margine intensivo dell'export, a sua volta associato a costi fissi di natura materiale e immateriale. Basti pensare agli investimenti necessari per acquisire informazioni e promuovere i prodotti sui mercati esteri, per gestire rapporti contrattuali internazionali, quando non per creare oltre frontiera reti logistiche, distributive, di assistenza post-vendita. Inoltre, sempre più spesso la penetrazione commerciale sui mercati emergenti richiede una qualche forma di organizzazione internazionale della produzione, sia per ridurre l'impatto delle barriere tariffarie e non tariffarie, sia per realizzare catene del valore più efficienti, reattive e

⁵¹ Accetturo, A., Giunta, A., & Rossi, S. (2011), *Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione*. L'industria, (1), 145-164.

⁵² Coò, G., Micelli, S., & Toschi, G. (2015). Piccole imprese globali crescono. Nuovo manifatturiero, tecnologie di rete e e-commerce a sostegno del made in Italy. L'Italia nell'economia Internazionale - Rapporto ICE 2014-2015 ISSN 2282-6858

corrispondenti alla specificità della domanda finale. Ma questo ha finora richiesto economie di scala incompatibili con le piccole dimensioni di molte imprese italiane. Da qui l'idea che solo la crescita dimensionale può accompagnare lo sviluppo del nostro export oltre le soglie finora raggiunte. [...] la più potente infrastruttura per mettere in contatto produttori e consumatori è oggi costituita da Internet, in particolare da alcune piattaforme web che stanno sviluppando progetti dedicati alla valorizzazione dei contenuti di esperienza e autenticità di alcune produzioni made in Italy. Fino a poco tempo fa il mancato incontro fra piccole imprese e mondo digitale era spiegato sia dalle limitate capabilities della domanda, sia dai vincoli dell'offerta tecnologica. Oggi, con lo sviluppo di ecosistemi tecnologici molto più flessibili e aperti, questi vincoli si stanno riducendo, accrescendo la possibilità delle piccole imprese di fare leva anche su un insieme di asset disponibili al proprio esterno.

Utilizzando questo schema interpretativo (consci dei limiti appena sottolineati) è possibile verificare la coerenza tra i fabbisogni espressi e le traiettorie di sviluppo del tessuto produttivo del Veneto, così come ricostruite nelle pagine precedenti e riportate in giallo nello schema sottostante.

Figura 4 Matrice di coerenza per lo sviluppo e la competitività delle imprese

		Abilità personali	Contabilità - finanza	Gestione aziendale - amministrazione	Impatto ambientale	Informatica	Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	Lingue	Marketing vendite	Qualità	Sicurezza sul luogo di lavoro	Tecniche di produzione
ICT e tecnologia	ICT/Web											
	Digital manufacturing – Industria 4.0											
Globalizzazione	Riposizionamento/upgrading											
	Nuovi mercati											
	Innovazione											
	Concorrenza low cost/compressione dei costi											

Per ricavare un indicatore di coerenza tra fabbisogni espressi e intercettati da Fondimpresa e traiettorie di sviluppo dei diversi settori, si è utilizzata la matrice di coerenza della figura 4, sovrapponendo alla stessa le informazioni elaborate circa i fabbisogni espressi (paragrafo 4.2).

Nelle matrici settoriali sono stati colorati in verde gli ambiti in cui il settore analizzato evidenzia un'attenzione superiore rispetto al dato medio, elemento che quindi cattura la specificità della domanda/fabbisogno espresso. In arancione sono stati colorati gli ambiti in cui, cumulativamente, il settore investe fino al 75% delle proprie ore, un dato che esprime l'intensità dell'impegno in un determinato ambito formativo. In verde con righe arancioni i settori in cui le due dimensioni coincidono.

Per quanto riguarda l'agroindustria i fabbisogni espressi appaiono coerenti rispetto a una strategia di upgrading organizzativo che sta coinvolgendo una parte consistente del settore, anche in seguito a fenomeni di acquisizione e concentrazione (ad esempio l'acquisizione di Canevel da parte di Masi o di di Bisol da parte di Cantine Ferrari) avvenuti negli ultimi anni che riguardano soprattutto il comparto del vino. Un settore che negli ultimi anni si è affacciato in maniera prepotente sui mercati internazionali sente quindi il bisogno di strutturarsi da un punto di vista organizzativo per affrontare nuove sfide. Sorprende la scarsa attenzione verso dimensioni come l'impatto ambientale, la qualità e le tecniche di produzione. Anche l'area del marketing e delle vendite appare poco frequentata dalle imprese del settore, e questo rappresenta, sicuramente un ambito di sviluppo importante per la formazione finanziata da Fondimpresa, in un settore che sta vivendo grandi sfide da un punto di vista della comunicazione e dell'affermazioni di modelli complessi di consumo.

Figura 5 Agroindustria - Analisi di coerenza tra fabbisogni espressi e traiettorie di sviluppo

		Abilità personali	Contabilità - finanza	Gestione aziendale - amministrazione	Impatto ambientale	Informatica	Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	Lingue	Marketing vendite	Qualità	Sicurezza sul luogo di lavoro	Tecniche di produzione
ICT	ICT/Web											
	Digital manufacturing											
Globalizzazione	Riposizionamento/upgrading											
	Nuovi mercati											
	Innovazione											
	Concorrenza low cost											

Il sistema moda/creatività viene analizzato considerando distintamente i due settori che lo compongono. Per quanto riguarda il tessile/abbigliamento diversi ambiti formativi presentano contemporaneamente un alto investimento in termini di ore e un interesse particolare rispetto a quello medio. Questo avviene, in particolare, per gli ambiti abilità personali, informatica e lingue. Anche in questo caso si assiste a una buona coerenza tra i fabbisogni formativi espressi e le dinamiche del settore. Gli investimenti in informatica e lingue esprimono la tensione del settore verso la ricerca di nuovi mercati (web ma anche paesi diversi da quelli abituali di sbocco del made in Italy). Gli investimenti in formazione rispetto all'informatica si possono spiegare anche con la sempre maggiore integrazione, anche da un punto di vista infrastrutturale/informatico, che sta diffondendosi lungo le catene del valore della moda. Le imprese subfornitrici potrebbero quindi essere trainate dalle capofila in forme di upgrading in ambito informatico che richiedono nuove competenze. Sorprende, e rappresenta un ambito di sviluppo interessante per Fondimpresa, la limitata attenzione verso la tematica dell'impatto ambientale, un elemento che sta sempre più prendendo piede come fattore discriminante nelle scelte dei consumatori che chiedono prodotti sicuri e ecosostenibili. La scarsa propensione a investire in formazione sul tema del marketing e delle vendite potrebbe dipendere dal fatto che molte imprese venete sono subfornitrici, e che non sentono quindi il bisogno di investire in tale ambito.

Figura 6 Tessile abbigliamento - Analisi di coerenza tra fabbisogni espressi e traiettorie di sviluppo

		Abilità personali	Contabilità - finanza	Gestione aziendale - amministrazione	Impatto ambientale	Informatica	Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	Lingue	Marketing vendite	Qualità	Sicurezza sul luogo di lavoro	Tecniche di produzione
ICT	ICT/Web											
	Digital manufacturing											
Globalizzazione	Riposizionamento/upgrading											
	Nuovi mercati											
	Innovazione											
	Concorrenza low cost											

La dinamica nel settore della concia e dei prodotti in pelle è simile, ma non sovrapponibile, a quella del tessile abbigliamento. La grande attenzione verso la sicurezza sul luogo di lavoro si spiega, soprattutto nel settore della concia, per i rischi alla salute che i lavoratori del settore corrono, in considerazione dell'uso di prodotti chimici. Più che nel tessile abbigliamento è possibile scorgere le dinamiche tipiche di un settore che sta affrontando un processo di integrazione e/o upgrading lungo la catena del valore. Negli ultimi anni, soprattutto nel settore calzaturiero della Riviera del Brenta, molte imprese sono

entrate nelle catene di fornitura di colossi del mondo del lusso e della moda (LVMH con marchi come Louis Vitton, o Kering con Gucci e Bottega Veneta). Lavora in contesti simili impone una struttura diversa in ambiti come i sistemi informativi, la contabilità e finanza (si pensi alla produzione di report economico-finanziari o al controllo dei costi industriali) e più in generale della gestione aziendale. Anche in questo caso sorprende la ridotta attenzione verso il tema dell'impatto ambientale, ma anche del marketing e vendite, in un settore in cui alcune imprese cercano nuove vie di accesso ai mercati finali.

Figura 7 Concia e pelli - Analisi di coerenza tra fabbisogni espressi e traiettorie di sviluppo

		Abilità personali	Contabilità - finanza	Gestione aziendale - amministrazione	Impatto ambientale	Informatica	Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	Lingue	Marketing vendite	Qualità	Sicurezza sul luogo di lavoro	Tecniche di produzione
ICT	ICT/Web											
	Digital manufacturing											
Globalizzazione	Riposizionamento/upgrading											
	Nuovi mercati											
	Innovazione											
	Concorrenza low cost											

Le imprese della meccanica evidenziano una grande coerenza con una strategia di upgrading che riguarda sia la formula organizzativa (testimoniata dall'attenzione verso le tematiche della gestione aziendale, dell'informatica, e delle abilità personali) che i prodotti (investimenti importanti sulla formazione che riguarda le tecniche di produzione). In altre parole le imprese appaiono concentrate a diventare un "capable supplier in a (global) value chain"⁵³, cioè un fornitore "capace" ma anche chiave in una catena del valore che è sempre più spesso globale (e questo spiegherebbe l'attenzione verso le lingue).

La ridotta attenzione verso il marketing e le vendite è spiegata dal fatto che la maggior parte delle imprese opera nel canale B2B in cui prevalgono logiche di connessione diverse rispetto al B2C.

Figura 8 Meccanica - Analisi di coerenza tra fabbisogni espressi e traiettorie di sviluppo

		Abilità personali	Contabilità - finanza	Gestione aziendale - amministrazione	Impatto ambientale	Informatica	Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	Lingue	Marketing vendite	Qualità	Sicurezza sul luogo di lavoro	Tecniche di produzione
ICT	ICT/Web											
	Digital manufacturing											
Globalizzazione	Riposizionamento/upgrading											
	Nuovi mercati											
	Innovazione											
	Concorrenza low cost											

Anche l'ultimo macro-comparto rilevante per lo sviluppo del tessuto produttivo regionale, il sistema casa/living, viene indagato scomponendolo nei due settori Legno e Arredo. Per quanto riguarda le imprese del legno, che operano prevalentemente nel B2B spesso come subfornitori, l'impressione è che

⁵³ Il richiamo è al lavoro di Agostino, M., Giunta, A., Nugent, J. B., Scalera, D., & Trivieri, F. (2014), *The importance of being a capable supplier: Italian industrial firms in global value chains*, International Small Business Journal

il comparto sia molto attento a dimensioni operative legate al prodotto, si spiegherebbe così la grande attenzione verso la qualità, la sicurezza sul posto di lavoro e l'informatica. Sorprende, ancora una volta, la ridotta attenzione verso le tematiche ambientali in una filiera in cui, invece, trovano sempre più spazio come elementi distintivi dei prodotti importanti certificazioni ambientali, elemento che l'analisi rileva nel comparto arredo. E' probabile che anche il tema della contabilità e della finanza possa rappresentare un ambito di sviluppo per la formazione in un settore che sempre più deve confrontarsi con margini ridotti e quindi attrezzarsi con sistemi efficienti di controllo dei costi.

Figura 9 Legno - Analisi di coerenza tra fabbisogni espressi e traiettorie di sviluppo

		Abilità personali	Contabilità - finanza	Gestione aziendale - amministrazione	Impatto ambientale	Informatica	Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	Lingue	Marketing vendite	Qualità	Sicurezza sul luogo di lavoro	Tecniche di produzione
ICT	ICT/Web											
	Digital manufacturing											
Globalizzazione	Riposizionamento/upgrading											
	Nuovi mercati											
	Innovazione											
	Concorrenza low cost											

Le imprese dell'arredo concentrano i propri sforzi in ambito formativo prevalentemente in due aree: le tecniche di produzione e la gestione aziendale. Una visione coerente in un settore che ha vissuto, e per certi aspetti sta ancora vivendo, una pesante crisi, dovuta anche alle criticità del settore immobiliare che ha ridotto enormemente uno dei canali di sbocco tipici dell'industria dell'arredamento. Per uscire dalla crisi le imprese hanno dovuto rivedere i propri prodotti anche introducendo nuove tecniche di produzione, o virando verso produzioni sostenibili da un punto di vista ambientale (si spiegherebbe in questo modo l'attenzione verso l'impatto ambientale) e, soprattutto, cercando nuovi mercati. Da questo punto di vista paiono coerenti gli sforzi condotti nell'ambito del marketing e delle vendite, delle lingue ma anche dell'informatica (web, e-commerce). Non si evidenziano grandi elementi di incoerenza tra le strategie prevalenti e i fabbisogni espressi.

Figura 11 Arredo - Analisi di coerenza tra fabbisogni espressi e traiettorie di sviluppo

		Abilità personali	Contabilità - finanza	Gestione aziendale - amministrazione	Impatto ambientale	Informatica	Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	Lingue	Marketing vendite	Qualità	Sicurezza sul luogo di lavoro	Tecniche di produzione
ICT	ICT/Web											
	Digital manufacturing											
Globalizzazione	Riposizionamento/upgrading											
	Nuovi mercati											
	Innovazione											
	Concorrenza low cost											

Allargano lo sguardo al totale dei fabbisogni espressi in modo da avere un'immagine più ampia è possibile scorgere alcuni pattern evidenti: le imprese di dimensioni maggiori appaiono più interessate rispetto alla media a tematiche quali le abilità personali, le lingue e le tecniche di produzione. Le imprese di media dimensioni a contabilità e finanza e marketing e vendite. Tra le più piccole le preferenze vanno a tematiche come la qualità e la sicurezza sul posto di lavoro.

Rispetto al settore nell'agricoltura e pesca nel biennio analizzato si è puntato molto sulla formazione sulla sicurezza, nell'industria su tecniche di produzione e lingue, nelle costruzioni sulla qualità e sulla sicurezza sul posto di lavoro, nel commercio, trasporti e alberghi su marketing e abilità personali, sugli altri servizi su lavoro in ufficio e informatica.

Se dalle imprese si passa ai lavoratori e in particolare alle loro mansioni si evidenzia che gli impiegati amministrativi e tecnici sono stati coinvolti principalmente sulla tematica della contabilità e finanza. Gli impiegati direttivi hanno partecipato con un'intensità maggiore rispetto alla media a percorsi legati alle lingue (1,8). Gli operai generici e qualificati hanno partecipato prevalentemente a temi quali sicurezza sul luogo di lavoro e le tecniche di produzione mentre i quadri hanno rivolto la propria attenzione a percorsi nell'ambito della contabilità e finanza e lingue. Nell'ambito del Conto Formazione li impiegati amministrativi e tecnici sono maggiormente orientati rispetto alla media a percorsi formativi nell'ambito dell'informatica. L'attenzione degli impiegati direttivi è invece rivolta a percorsi su tematiche quali contabilità e finanza e impatto ambientale. Per gli operai generici esiste una sola tematica che individua una intensità superiore a quella media, la sicurezza sul lavoro. Per gli operai specializzati alla sicurezza si aggiungono le tecniche produttive. I quadri, nel biennio analizzato si sono rivolti con una frequenza maggiore rispetto alla media a percorsi nell'ambito della contabilità e finanza e delle abilità personali.

5. ANALISI SUI FABBISOGNI FORMATIVI "INESPRESSI" E SULLA RILEVANZA DEGLI STESSI NEI PROCESSI DI RIPOSIZIONAMENTO COMPETITIVO DELLE IMPRESE

5.1 Nota introduttiva

I fabbisogni formativi inespressi coincidono con esigenze di formazione, aggiornamento, riqualificazione che nelle organizzazioni, intese come sistemi di risorse umane e competenze spendibili in ambito professionale, rimangono latenti durante l'analisi della formazione classicamente svolta.

Tale latenza è data da plurime ragioni direttamente ascrivibili per una parte agli stili organizzativi che animano le aziende, per altra parte all'offerta di formazione.

Ciò nonostante è possibile affermare che quanto rimane sullo sfondo delle esigenze di formazione inespresso ha a che vedere con la percezione di un senso di perfettibilità, e dunque di miglioramento, che molto spesso non trova sfogo in una richiesta esplicita e data una volta per tutte.

Rilevare tale percezione e renderla esplicita all'organizzazione, facendo leva su elementi qualitativi importanti - quali ad esempio stile organizzativo, sviluppo strategico, vision e mission aziendale - equivale a muovere i primi passi per far maturare una vera e propria domanda di formazione a sostegno di un cambiamento che l'organizzazione può compiere. In altri termini, si tratta di dar vita ad un processo che faccia transitare l'organizzazione dall'ignoto al noto, ampliando gli elementi della consapevolezza organizzativa che permettono di dare nuova linfa a processi e sistemi produttivi.

Ne consegue che in tutti i casi in cui il clima organizzativo è attraversato dalla percezione che attraverso la formazione sia possibile far meglio, la domanda e l'offerta di formazione hanno necessità di incontrarsi in un terreno di mediazione nel quale non è sufficiente esplicitare una richiesta di formazione, ma occorre piuttosto partire dal significato che le narrazioni aziendali danno al loro agire sul piano dello sviluppo, della conformazione aziendale, delle skills necessarie e delle risorse a disposizione, per far emergere ciò che è nuovo, secondo modalità inedite.

Per dirla con Kano⁵⁴, lavorare sui fabbisogni inespressi delle aziende equivale ad aiutare le organizzazioni a rendere espliciti i requisiti impliciti rappresentati da tutti gli elementi che mediante la formazione potrebbero essere formalizzati, consentendo all'organizzazione stessa di raggiungere nuovi stadi di sviluppo ben oltre le aspettative.

Ciò significa che quando si ha a che fare con i bisogni di formazione latenti o inespressi, anche l'attivazione del sistema di rilevazione necessita di una variazione rispetto alle prassi tradizionali con cui si procede alla rilevazione delle esigenze di formazione stesse. L'inedito va scoperto con l'inedito e dunque anche la stessa analisi dei fabbisogni necessita di un ripensamento in termini strutturali delle modalità con cui viene effettuata, assecondando nuove e molteplici prospettive e approcci metodologici.

A muovere da tutto ciò e dalle riflessioni presenti in documenti di carattere internazionale e nazionale che aiutano a leggere l'evoluzione dei mercati e le dinamiche della domanda di competenze, si è aperta la discussione e il confronto con alcuni esperti che possono essere considerati *opinion leaders* nel territorio veneto, non solo per le istituzioni che rappresentano, ma soprattutto per la sensibilità e lo sguardo che volgono al paesaggio regionale in ordine alle politiche formative e allo sviluppo organizzativo, sulla base del grande ruolo che la formazione, nei suoi innumerevoli volti, esercita in funzione dello sviluppo delle persone e dei contesti organizzativi e produttivi.

Perseguendo una metodologia di analisi qualitativa che privilegia l'intervista semistrutturata, sono stati interpellati Gabriella Bettiol (SIAV, Confindustria Veneto), Paolo Gubitta (Università di Padova e rappresentante Fondazione CUOA), Marina Pezzoli (Niuko - Innovation & Knowledge), Arduino

⁵⁴ Kano N., *Continuous Improvement: Quality Control Circles in Japanese Industry*, U of M Center For Japanese Studies, October 1, 1989.

Salatin (Istituto Universitario Salesiano Venezia) e Orazio Stangherlin (Arcadia Consulting). Con gli esperti sono stati affrontati i seguenti temi:

- a) cosa si intende per “fabbisogni inespressi”;
- b) percorsi, strumenti e figure necessarie a far emergere i “fabbisogni inespressi”;
- c) la rilevanza e le tipologie di “fabbisogni inespressi” nel contesto generale del Veneto;
- d) la rilevanza e le tipologie di “fabbisogni inespressi” nei settori centrali allo sviluppo futuro del Veneto;
- e) luoghi, strumenti e modalità formative innovative.

5.2 Analisi dei fabbisogni formativi inespressi

La riflessione sull'analisi dei fabbisogni formativi inespressi, mai come in questo periodo storico, necessita di uno sguardo più ampio capace di intravedere e cogliere gli orientamenti di un osservatorio stabile e riconosciuto come quello europeo. L'ultimo Rapporto Isfol sulla formazione continua⁵⁵ evidenzia come la formazione sul posto di lavoro sia considerata una priorità nella strategia di Europa 2020, in cui conoscenza e innovazione rappresentano i presupposti di una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

Il miglioramento della qualità dell'istruzione, il potenziamento della ricerca, la promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico sono obiettivi che possono essere raggiunti attraverso una strategia integrata, capace di agire contemporaneamente sui fronti dell'innovazione, dell'istruzione e della formazione⁵⁶.

Le analisi condotte dalla Commissione Europea sottolineano anche il ruolo chiave delle imprese nel sistema economico comunitario, soprattutto in termini di innovazione e sviluppo, tema sul quale torneremo in seguito. Inoltre, sempre la Commissione Europea ha evidenziato la funzione propulsiva delle PMI nel favorire e sostenere l'economia locale soprattutto in termini occupazionali.

Sono altresì recenti dei documenti europei che approfondiscono il tema delle nuove competenze che necessariamente i cittadini dovranno acquisire o aggiornare e che si intersecano con i mutati contesti del mercato del lavoro.

Per il prossimo futuro, infatti, la *New Skills Agenda*⁵⁷ e il documento *European sectoral trends: the next decade*⁵⁸, evidenziano un'importante crescita della domanda di profili professionali altamente qualificati e ciò può essere giustamente interpretato come la **necessità di riqualificare i lavoratori delle imprese per affrontare i cambiamenti**. Parallelamente lo stravolgimento dei settori così come sono stati tradizionalmente intesi e la nascita di nuovi e diversi contesti lavorativi sembrano concorrere alla richiesta di **figure professionali in grado di governare i nuovi strumenti e i metodi produttivi**.

Riprendendo l'incipit iniziale, è oramai ampiamente riconosciuto e considerato anche dall'agenda politica europea che l'innovazione nelle sue diverse sfaccettature – di prodotto, di processo, di mercato e dell'organizzazione – rappresenta uno dei principali driver della crescita della produttività e riveste un ruolo strategico per la competitività delle imprese. Nello specifico, nel territorio veneto l'investimento in ricerca e sviluppo rappresenta l'1% e oltre la metà di tale spesa è sostenuta direttamente dalle imprese⁵⁹. Per avere una visione d'insieme si rimanda alla figura 1.

Figura 1 Investimento in ricerca e sviluppo per regione

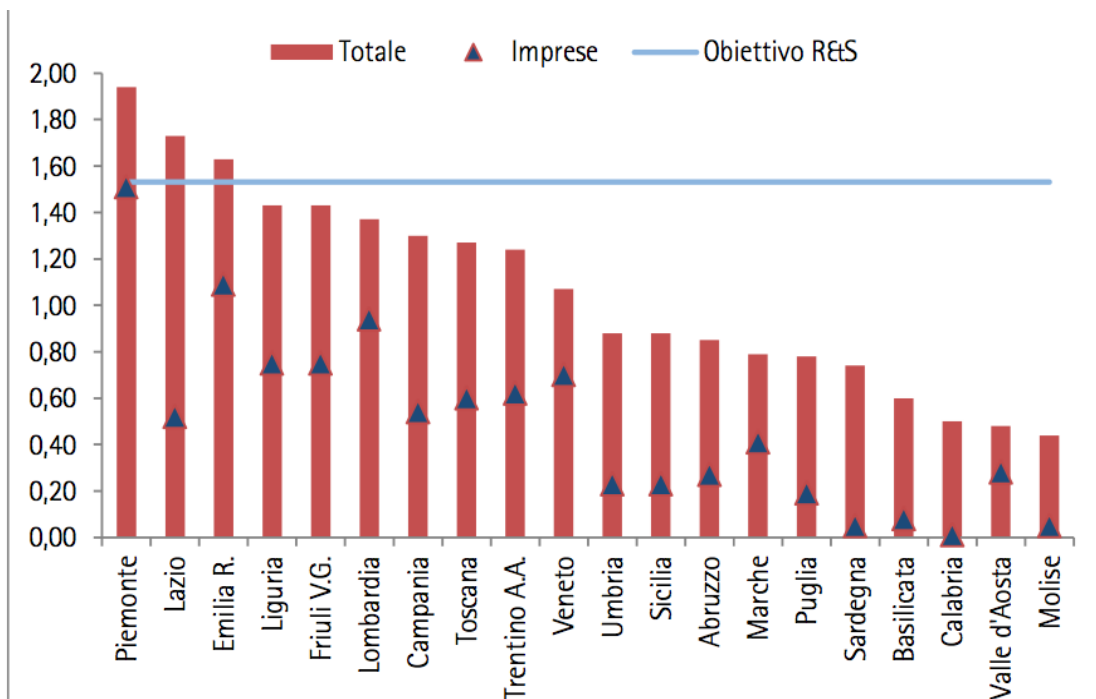
⁵⁵ Cfr. Isfol <http://sbnlo2.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?WEB=ISFI&IDS=20746>

⁵⁶ Ibidem

⁵⁷ Cfr. Comunità Europea <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223>

⁵⁸ Cfr. Cedefop <http://www.cedefop.europa.eu/it/publications-and-resources/publications/8093>

⁵⁹ Il dato è rilevabile dalle pubblicazioni dell'ISFOL. Cfr. <http://bw5.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?web=ISFI&opac=Default&cids=21017>



Fonte: Isfol su dati Istat

Tuttavia, queste informazioni sulla spesa in ricerca e sviluppo non consentono di esprimere la capacità e il potenziale innovativo delle imprese, anche di quelle venete.

Come evidenziano i dati Istat, infatti, le PMI non investono prioritariamente in ricerca e sviluppo, aspetto che invece è più tipico delle grandi aziende. Piuttosto, sono più propense a investire in attività propedeutiche, quali a titolo d'esempio l'acquisto di brevetti o marchi, in attività successive al processo di produzione, legate al rapporto con il mercato e quindi marketing e comunicazione e in formazione e adattamento delle risorse interne.

La criticità delle PMI nell'investire in R&S, rende quindi ampiamente prioritario, come già evidenziato nel capitolo 2 e nel capitolo 4 puntare in una maggiore **absorptivity capacity** in grado di promuovere la competitività dell'impresa attraverso l'acquisizione e la capacità di utilizzo degli elementi di conoscenza presenti sul territorio. Perché questo avvenga è indispensabile che l'azienda impari ad anticipare e individuare le skills necessarie all'impresa e che potranno/dovranno essere acquisite anche con processi di lifelong learning che consentano alle risorse presenti in azienda di saper costantemente percepire e intercettare i cambiamenti e le opportunità presenti.

Ecco allora, ad esempio, che tutto quello che è legato alla rivoluzione tecnologica che sta investendo le aziende e che porta all'Industry 4.0, allo smart working o alla sharing economy dovrebbe essere oggetto di formazione e portato all'attenzione degli attori del mercato del lavoro, soprattutto di quelle aziende meno strutturate e meno capaci di intravedere i propri fabbisogni formativi e di anticipare il cambiamento. Il caso dell'Industry 4.0 diventa in questo senso emblematico: a fronte di un'ormai complessiva e rilevante diffusione delle tecnologie che la caratterizzano, quasi il 20% del Made in Italy che utilizza stampa 3d, 3d scanning e robotica è consapevole di non sfruttarne ancora a pieno le potenzialità⁶⁰. Su questo fronte appaiono interessanti le valutazioni di Paolo Reboani, presidente di Italia Lavoro Spa⁶¹: "Occorre dunque disporre le imprese affinché sappiano ricevere queste tecnologie e formare i propri lavoratori e occorre aiutare il sistema educativo/formativo perché sappia sviluppare le competenze adeguate a rispondere alle necessità di un modo produttivo in rapido cambiamento. (...) L'impatto di queste nuove tecnologie sul sistema manifatturiero italiano dipenderà dal modo in cui un mondo di piccole e medie imprese concentrato su specifici settori (meccanica, design, agroalimentare,

⁶⁰ Fondazione Nord Est, Prometeia (a cura di), *Il 1° rapporto sull'impatto delle tecnologie digitali nel sistema manifatturiero italiano*, Fondazione Make in Italy, Roma, 2015

⁶¹ Paolo Reboani, in Fondazione Nord Est, Prometeia (2015), *op. cit.*

calzaturiero, distribuzione) saprà adottare il potenziale di questi strumenti (...), non è solo necessario innalzare gli investimenti in termini di capitale fisico, ma anche migliorare e modificare le competenze delle persone, il cosiddetto capitale umano”.

La rinnovata attenzione alle competenze e alle abilità conduce, come si vede, a una vittoria comune: i vincitori di questa sfida non sono solo i lavoratori, in grado di acquisire nuove competenze che ne preservino l'occupabilità a lungo termine, ma la stessa società, l'economia e il sistema produttivo nel suo insieme in grado di saper far diventare opportunità e non più una minaccia i trend in atto.

Come evidenziano gli studi e gli esperti, la trasformazione oggi in atto nella tecnologia, nelle scelte di consumo, nelle esigenze di sostenibilità sarà tale da determinare il venir meno di figure e ruoli professionali oggi presenti a favore di nuove professionalità, oggi ancora difficilmente definibili. Di conseguenza, in un'ottica di formazione per la competitività di imprese e lavoratori, più che sulle singole figure necessarie, appare opportuno concentrarsi sui **contenuti** che caratterizzano oggi il lavoro e sulle attività a questi correlate.

Allo stesso modo, è indispensabile, cogliere quanto le trasformazioni in atto impattano fortemente sull'organizzazione dei processi aziendali e produttivi, richiedendo sempre più aggiornamento e riqualificazione del capitale umano. Tali situazioni che richiedono alle persone di assumere compiti via via più complessi che coniugano **competenze tecniche con soft skills**.

Sarebbe dunque errato e inopportuno non riflettere sull'impatto che tali trasformazioni esercitano sulle esigenze formative. Infatti, per supportare il capitale umano, i percorsi formativi dovrebbero mixare in modo equilibrato le **skills richieste da tutti i settori, nell'ottica dell'interfunzionalità**, al fine di sostenere profili di competenze ampi e dinamici che possano fronteggiare il rapido cambiamento che investe la vita lavorativa di ciascuno.

Le riflessioni fin qui fatte, rendono evidente quanto oggi il tema dei “fabbisogni inespressi” sia rilevante per la difficoltà che le imprese hanno nell'interpretare i cambiamenti in atto, nel percepire le esigenze di rinnovare i propri business model rinnovando la propria offerta di valore, la propria relazione con il mercato, i processi e gli strumenti produttivi e, di conseguenza, l'insieme di competenze e risorse umane necessarie in quanto spesso le stesse rappresentano una novità per il nostro mercato del lavoro sia in termini di figura professionale che di definizione dei contenuti che i nuovi lavoro richiedono.

In ragione di questo, merita un approfondimento il processo che consente alle imprese di far emergere con chiarezza le proprie esigenze professionali e, in seconda analisi, formative. Azione che, forse, gioverebbe anche a superare il costante *mismatch* occupazionale e formativo che caratterizza il Veneto: ad esempio, una presenza rispetto ad altri contesti europei di una quota di laureati molto ridotta che, tuttavia, fatica a collocarsi in un sistema produttivo che esprime ancora una domanda limitata di queste competenze altamente qualificate sebbene sia chiamato a un rinnovamento radicale. Su questo punto è interessante osservare, ancora una volta la difficoltà, che gli imprenditori manifestano nel cogliere un “fabbisogno inespresso”: quello di integrare nell'azienda figure che sappiano portare un cambiamento radicale nelle modalità di lavoro dell'azienda, preferendo, invece, soggetti portatori di competenze tecniche qualificate ma che riproducano i modelli esistenti⁶².

Le imprese, allora, sono chiamate a rilevare e mappare i propri fabbisogni formativi alla luce anche della crescente innovazione tecnologica, ma al contempo necessitano di supporto per individuare i propri fabbisogni inespressi e rendere consapevole la propria richiesta formativa.

5.2.1 I processi per l'individuazione dei “fabbisogni inespressi”: percorsi e strumenti di supporto

Le riflessioni in merito all'esigenza di meglio tradurre i fabbisogni formativi inespressi in azioni concrete di miglioramento e sviluppo dei climi organizzativi e delle linee produttive a livello aziendale portano ad individuare alcune dinamiche interessanti che lasciano intravedere come l'azione di

⁶² Queste valutazioni sono tratte da alcuni focus che la Fondazione Nord Est ha condotto con gli imprenditori della Confindustria di Padova in merito all'innovazione nel sistema delle imprese del Veneto. In quest'ambito veniva chiaramente evidenziata la difficoltà a cogliere il valore aggiunto di un nuovo lavoratore in grado di ripensare i processi produttivi in chiave innovativa, a fronte della ricerca di soggetti portatori di innovazioni meno evidenti e incrementali.

rilevazione delle esigenze formative richieda di essere talvolta ripensata e finanche la formazione stessa necessiti di rivedere le modalità attraverso cui viene intercettata ed erogata.

L'analisi, già anticipata nelle note introduttive del presente capitolo, condotta attraverso il portato esperienziale e la capacità di osservazione del tessuto produttivo veneto degli opinion leader interpellati lascia spazio ad accordo circa l'esistenza di due macrotipologie di azioni formative presso le imprese.

Per un verso sembra possibile inquadrare una tipologia di intervento formativo definibile come formazione di primo livello, nel quale i bisogni di intervento in qualche modo si autoevidenziano (cfr. figura n. 2). Per le organizzazioni è dunque palese la presenza di una dimensione formativa che ha a che vedere esplicitamente con la formazione tecnica, procedurale e/o secondo normativa.

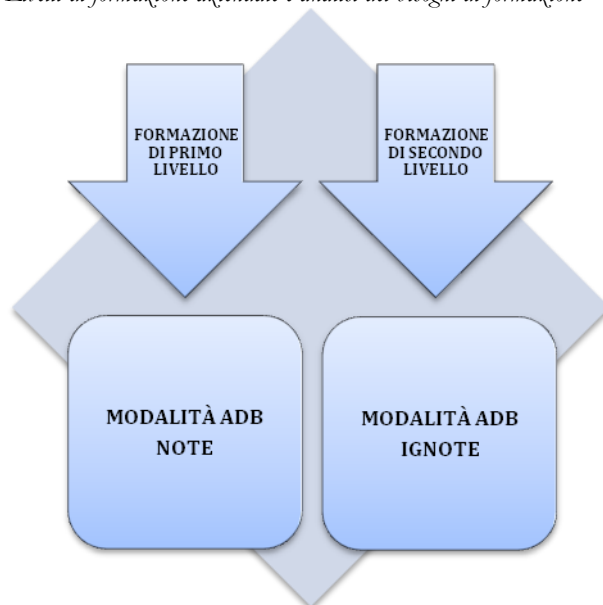
Così intesa la formazione diventa elemento di promozione di saperi di tipo tecnico e di alta specializzazione, indispensabile per lo sviluppo imprenditoriale e per la presenza nei mercati.

Si tratta di aziende in cui la formazione diventa occasione di ricerca dell'eccellenza nelle soluzioni tecniche e di alta tecnologia nell'ambito del settore specifico.

Per altro verso, invece, gli opinion leader intervistati lasciano intravedere il configurarsi di una formazione di secondo livello maggiormente correlata a dimensioni processuali (non già produttive) e di leadership e per tale ragione meno standardizzabile e configurabile in prodotti formativi "in pronta consegna" o meglio detti a catalogo.

Tale dimensione della formazione viene necessariamente intesa come occasione di ripensamento dei modelli di processo, e talvolta di gestione della leadership, da parte delle aziende. Ne consegue che il fulcro di una formazione di secondo livello ruota attorno al concetto di cambiamento e alla capacità/necessità delle aziende di ripensarsi come sistemi autopoietici, capaci cioè di ridefinirsi e sostenersi continuamente, riproducendosi, o meglio ri-formandosi dal proprio interno.

Figura 2 Livelli di formazione aziendale e analisi dei bisogni di formazione



Fonte: nostra rielaborazione

L'individuazione di due macro tipologie di formazione così configurata, di primo e di secondo livello, se da un lato rischia di semplificare la complessità che è connaturata al tema della gestione delle risorse umane e del loro sviluppo nell'azienda, dall'altro lato consente di circoscrivere la questione dei fabbisogni formativi inespressi alla formazione di secondo livello.

Ciò è a dire che se la formazione di primo livello porta con sé bisogni di formazione direttamente esplicitabili proprio per la loro costituzione, la formazione di secondo livello apre l'analisi alla capacità di riflettere, analizzare, tradurre ed esplicitare richieste di formazione che non trovano diretta espressione in prodotti formativi già dati o precostituiti.

Paradossalmente tali esigenze formative che rimangono inesprese, sottese, non manifeste, rivestono un ruolo essenziale e talvolta decisivo per lo sviluppo dell'azienda e della sua capacità innovativa.

Perseguendo tale ragionamento, durante le interviste sono emersi alcuni nuclei tematici di forte interesse che aiutano sia a concettualizzare la questione sia a prospettare soluzioni concorrenti ad aumentare il livello di "leggibilità" di tali fabbisogni.

Un primo nucleo tematico di confronto evidenzia l'incapacità di intercettare i fabbisogni inespressi a partire dalla totale rilevanza che questi hanno per la sopravvivenza e lo sviluppo del sistema aziendale.

Se è vero che l'analisi dei fabbisogni è sì parte integrante del processo formativo e rappresenta la fase attraverso cui i soggetti "esprimono la domanda formativa, raggiungono una maggiore consapevolezza dei fabbisogni, dei limiti e delle potenzialità proprie e del contesto al quale è orientata la proposta formativa"⁶³ e se è vero che esistono fabbisogni che rimangono inespressi, allora si fa necessario migliorare la capacità di leggere le esigenze di formazione.

Le riflessioni condotte in merito durante le interviste evidenziano l'importante necessità di accompagnamento che le aziende, soprattutto a livello di direzione o di proprietà, manifestano. L'esigenza emergente sta nel sostenere tali realtà organizzative e produttive nel loro processo di traduzione delle percezioni di cambiamento. Si tratta di elementi intuitivi che molto spesso le direzioni aziendali possiedono in forma germinale ma che non trovano nel loro immediato confronti diretti o soluzioni operative in ordine alla nascita di processi di meta analisi e di sviluppo in grado di rendere lentamente noto ciò che è ancora in forma di pensiero.

La domanda che emerge va dunque dalla parte del chiedersi come far sì che durante l'analisi dei fabbisogni formativi tali necessità vengano approfondite.

Sentiti gli opinion leaders si ha l'impressione che tale tema sia rappresentativo del nodo gordiano della questione sui fabbisogni inespressi e apre tanto alle innumerevoli caratteristiche che ogni realtà organizzativa presenta, e che hanno diretta influenza sulla rilevazione o meno delle esigenze di formazione, quanto alla necessità di rivedere e ampliare i confini attraverso cui la pratica dell'analisi dei fabbisogni stessa viene definita.

Ciò che pare rappresentare una possibilità concreta di aiuto alle direzioni aziendali per ampliare il grado di esplicitazione e per superare il gap concettuale circa la definizione del concetto e delle pratiche di analisi dei fabbisogni formativi, è pensare a tale momento iniziale del processo formativo non tanto come un prodotto tout court imperniato su una richiesta esplicita, così come di fatto avviene in modo funzionale per la formazione di primo livello, quanto come un processo di accompagnamento e facilitazione costante che gli esperti dei processi formativi sono invitati ad assecondare.

Secondo tale prospettiva ripensare dunque i confini della stessa analisi dei fabbisogni di formazione potrebbe essere un modo per agevolare i sistemi aziendali nel processo di auto analisi e accompagnare all'esplicitazione di elementi innovativi e di cambiamento che attraverso la formazione potrebbero consolidarsi, agevolando i processi.

Ciò che è emerso dalle interviste è che molto spesso la leadership del sistema aziendale necessita di essere supportata nella capacità di immaginare l'organizzazione in maniera differente, di individuare quali potrebbero essere i modelli di competenze utili per il perseguimento del modello di business aziendale vigente, di far acquisire competenze nuove alle persone in essa impegnate, di dare vita a processi di reskilling. In tutti questi casi, che rappresentano un piccolo esempio di richieste di possibile accompagnamento, vi è implicita un'istanza di aiuto nel tradurre processualmente tali intuizioni utili all'azienda intesa come sistema autogenerativo.

Va da sé che chi si occupa di fare formazione ed è esperto nell'analisi dei fabbisogni necessita di ampliare la propria capacità di intercettare le esigenze formative per accompagnare tali aziende ad una completa esplicitazione dei propri bisogni.

Per far ciò è evidente l'utilità di dotarsi di strumenti adeguati ma ancor prima la necessità di ampliare culturalmente il concetto di processo formativo, che in tutti questi casi non nasce già con l'analisi dei fabbisogni ma piuttosto con una fase previa di elicitazione dei fabbisogni.

⁶³ Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane. Persone, relazione e valore*, McGraw-Hill, Milano 2005, p. 228.

Si apre dunque un ulteriore nucleo tematico su cui gli opinion leader si sono misurati e che richiama la necessità di evidenziare, soprattutto nell'ambito della formazione di secondo livello, l'utilità di ripensare le pratiche attraverso cui si arriva a fare formazione.

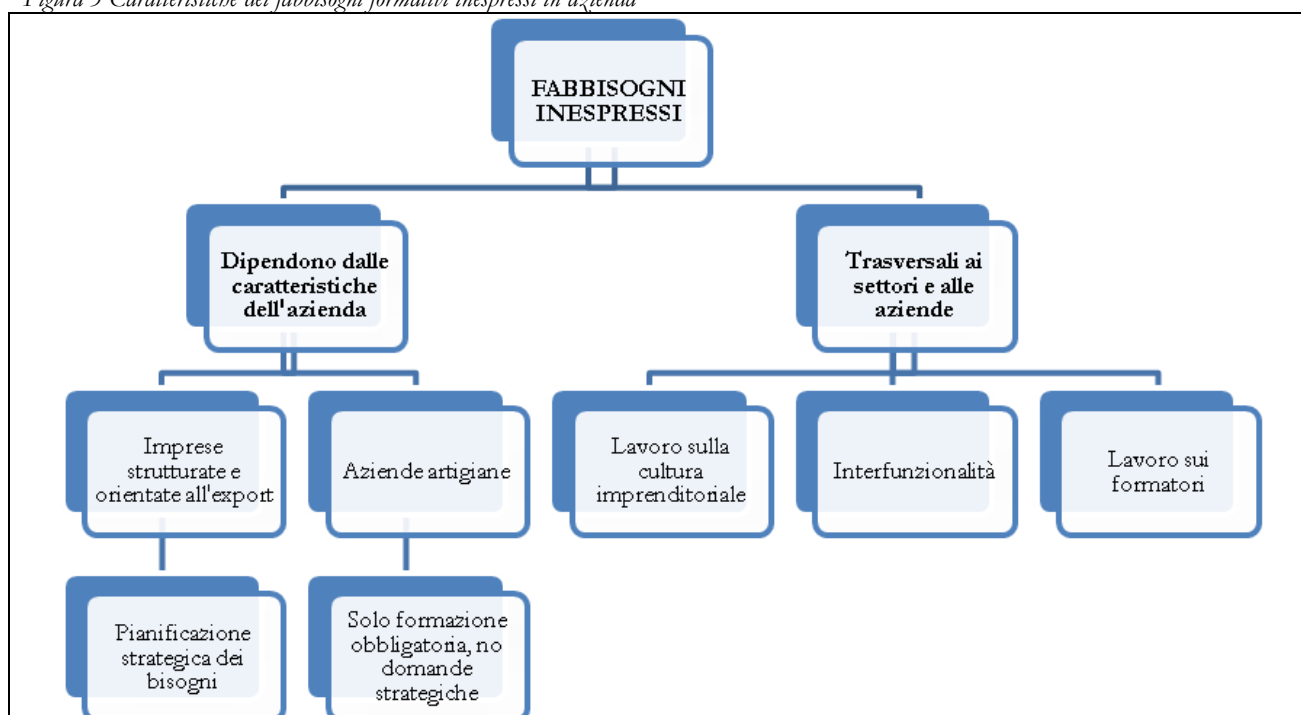
Far ciò significa per esempio lavorare sul tema della *facilitazione*. Ne deriva che chi si occupa di analisi dei fabbisogni formativi è invitato a essere abile a facilitare i processi attraverso cui le esigenze formative vengono espresse.

Si richiede dunque un'abilità che può essere integrata (poiché evidentemente già presente) mediante plurime modalità: affiancandosi a gruppi di direzione, operando nell'ambito dell'orientamento direttivo, aiutando a far chiarezza sulle priorità, supportando l'acquisizione di metodi per la decodifica della complessità e financo contribuendo a far sì che l'azienda si apra ad esperienze interaziendali e di scambio nell'ambito proprio dei temi relativi alla formazione e all'innovazione. In tal senso gli opinion leader hanno sottolineato l'urgenza di operare in un modo rinnovato nei confronti delle aziende, che consenta di elicitare ma anche di esplicitare vecchi e nuovi bisogni di aggiornamento e formazione.

5.3 Rilevanza dei fabbisogni formativi inespressi nelle imprese

Per quanto riguarda l'individuazione dei fabbisogni formativi inespressi nelle imprese gli opinion leader intervistati fanno riferimento a quanto riassunto nella figura sottostante, nella quale è anche possibile individuare alcune differenze tra i fabbisogni legati a specifici settori/dimensioni aziendali e quelli, invece, trasversali ai settori e alle aziende.

Figura 3 Caratteristiche dei fabbisogni formativi inespressi in azienda



Fonte: nostra elaborazione

Queste differenze non riguardano solamente la capacità di manifestare apertamente le proprie richieste, ma soprattutto il grado di consapevolezza delle richieste stesse: nella maggior parte dei casi, facendo riferimento alle piccole e medie imprese (in particolare artigiane) che caratterizzano il tessuto economico della regione Veneto, l'unico bisogno che viene palesato è quello di formazione obbligatoria e di corsi di lingua, nell'ambito della formazione di primo livello citata nel paragrafo 5.2.1.

Sono solamente le aziende più grandi, internazionalizzate o in fase di espansione, a sviluppare domande formative più strategiche, di medio periodo.

Dall'altra parte, invece, gli intervistati identificano un preciso fabbisogno sul quale non si è ancora sufficientemente lavorato, di cui le stesse imprese non sono consapevoli e che è alla base delle problematiche sopra evidenziate ma in maniera più trasversale, riguardando, infatti, anche alcune

aziende di grandi dimensioni. Si tratta del fabbisogno legato alle necessità di creare una **cultura imprenditoriale**, la cui mancanza rappresenta a oggi uno dei deficit maggiori per il territorio veneto perché porta a ricadute su tutto il processo formativo: tale assenza, ad esempio, determina l'incapacità dei vertici aziendali di riconoscere e favorire le potenzialità di sviluppo del personale attraverso un preciso investimento sui processi formativi e un'adeguata attenzione alla loro valorizzazione. Ne consegue, ad esempio, una definizione di richieste formative provenienti dall'alto e non concertate con la struttura operativa, con conseguenze spesso negative sull'atteggiamento del personale interno all'azienda, a sua volta demotivato e poco propenso ad evidenziare le eventuali esigenze di crescita (richieste formative dal basso).

Da questo punto di vista, sviluppare la cultura imprenditoriale attraverso una formazione che definisca una nuova concezione della leadership e del change management e che formi allo sviluppo di **competenze manageriali atte a rilevare strategie di sviluppo aziendale**, di gestione e valorizzazione del personale e di comunicazione e fidelizzazione dello stesso, diventa un'esigenza prodromica per procedere ad un'analisi accurata dei bisogni e sviluppare una strategia formativa efficace per l'impresa: senza di essa i fabbisogni rimangono inespressi perché non vi sono figure predisposte a coglierli e riformularli.

Il tema della cultura manageriale e dello sviluppo delle competenze strategico manageriali, appare prodromico alla capacità di leggere le trasformazioni, intercettare i trend, ripensare l'offerta di valore per differenziarsi sul mercato e definire il proprio target di clientela e, di conseguenza, riuscire a costruire uno schema delle nuove esigenze formative a partire dall'esistente e costruire poi i percorsi adeguati.

Sempre a livello imprenditoriale, gli opinion leader fanno emergere un secondo elemento di analisi che ha ripercussioni su tutta la struttura aziendale, ma che spesso non viene adeguatamente identificato se non in termini molto ampi: lo sviluppo delle già citate **competenze interfunzionali** (diverse da competenze trasversali come quelle relazionali o le soft skills). L'esigenza è di più facile comprensione se si guarda ad un esempio specifico che è stato condiviso dagli intervistati e che mette a confronto le competenze richieste dal settore Ricerca e Sviluppo di un'azienda con competenze più commerciali: se un imprenditore vuole attuare un progetto di innovazione, ma le persone che lavorano alla ricerca e sviluppo non conoscono e comprendono le implicazioni dell'intellectual property e di conseguenza non verificano quanto già è sul mercato, sviluppato da altri, si crea il rischio che, dopo mesi di lavoro, l'impresa presenti un progetto su qualcosa che già esiste, con conseguente spreco di tempo, energie, risorse umane ed economiche.

Per quanto riguarda i livelli intermedi e i livelli operativi il primario fabbisogno oggi non ancora compiutamente espresso nel sistema produttivo, anche alla luce, dell'analisi dei fabbisogni espressi presentata del capitolo 4, è lo **sviluppo e la formazione di una maggiore cultura del digitale e delle sue potenzialità** e parallelamente alla capacità di utilizzo del digitale non solo sul fronte della produzione, ma anche della prototipazione e del raccordo con i clienti.

Altri tre elementi indicano una forte presenza di fabbisogni inespressi:

- a) la difficoltà al coinvolgimento delle imprese più piccole che pur rappresentando oggi la quota maggioritaria delle imprese locali e delle imprese aderenti, fatica poi a partecipare a percorsi di formazione. Come già richiamato, le micro imprese hanno criticità legate non solo alle risorse, ma anche ai tempi della formazione: per queste realtà sarebbe necessario immaginare momenti e tipologie di formazione innovative.
- b) la prevalenza di formazione legata alla sicurezza sul lavoro per gli operai e meno occasioni di formazione su tematiche legate alle soft skills.
- c) la difficoltà di sostenere il ritmo dei cambiamenti nelle aziende che ancora sono concentrate nella gestione dell'impatto della crisi e che hanno meno possibilità non solo organizzative, ma anche economiche, di investire nelle nuove tecnologie e nella formazione conseguente. Aziende chiamate a cogliere la sfida, sebbene non siano ancora pronte a farlo. Le indagini in corso, e a tal proposito è significativo quanto pubblicato da Vanson Bourne, sottolineano che la maggior parte dei business leader italiani, e per generalizzazione veneti, temono l'arretratezza della propria azienda nei prossimi anni; obsolescenza dovuta alla velocità con la quale l'evoluzione tecnologica investe e trasforma i modelli di business, in considerazione altresì del

fatto che le start up innovative digital native sono un vero e proprio concorrente nel business che propongono.

Infine, parallelamente alla creazione di una cultura imprenditoriale, al lavoro sull'interfunzionalità e a quello sulla tecnologia, un'ultima necessità in termini di formazione, che spesso non viene evidenziata direttamente dalle aziende ma che ha un ruolo fondamentale per la definizione di processi formativi a breve e medio termine, è legata alla **formazione dei formatori**.

Il ruolo del formatore, negli ultimi anni, ha subito delle profonde modifiche, dovendo trasformarsi in una figura molto più digitale e tecnologica. Da questo punto di vista, non si tratta più dunque di avere dei formatori "da aula", quasi statici, ma di creare dei "manager della formazione" in grado di usare la community, i social e metodi che si adattino man mano al genere di interlocutori che hanno di fronte e, tramite tutto ciò, riescano a orientare e far sviluppare il talento delle persone e non solo a lavorare su processi di conoscenza.

Questo bisogno di far crescere il sistema dei formatori potrebbe essere meglio definito nelle sue linee di sviluppo attraverso un'adeguata analisi di tipo qualitativo, da svolgersi non tanto attraverso questionari e interviste ma tramite osservazione diretta in aula e online allo scopo di identificare la capacità del formatore di adattare contenuti, metodologia, approccio e rapporti alle richieste specifiche cui debba far fronte.

Alla luce delle riflessioni precedenti e in considerazione dei soggetti e delle finalità formative evidenziate, è emersa in maniera univoca nel confronto con gli intervistati, l'esigenza di strutturare interventi formativi che qui potremmo definire con l'etichetta di "traiettorie formative inconsuete".

Si intendono come tali tutte quelle esperienze non standard e attualmente inusuali che valorizzano modalità nuove di fare formazione e ancor prima di arrivare a definire il bisogno formativo.

Diventano dunque traiettorie formative inconsuete la formazione plug and play, la possibilità di utilizzare tempi diversi in cui fare formazione che possano includere periodi caratterizzati normalmente come momenti di festività o ferie e che, lontani dagli oltraggi di carattere etico e valoriale, potrebbero incontrare le esigenze e l'adesione del personale coinvolgibile.

Ancora, rappresentano traiettorie inconsuete gli interventi di formazione che non perseguono necessariamente l'adattabilità ad un programma già formato o ad un bando la cui temporalità rischia talvolta di rispondere a logiche lontane da quelle che possono caratterizzare la vita di un'azienda in un dato momento.

Infine, rientrano tra le traiettorie formative inconsuete esperienze di accademy che fanno sì che competenze diverse provenienti da esperienze organizzative differenti si incontrino e confrontino su temi generali o per aree specifiche e possano in tal modo agevolare lo scambio di competenze e informazioni utili allo sviluppo di soluzioni aziendali ma anche di soluzioni formative inedite.

È sulla scia di tali sollecitazioni a ripensare ai modi della formazione che gli opinion leader lasciano intravedere un ultimo nucleo di approfondimento tematico che si addentra sul tema dell'interfunzionalità e dell'intersettorialità.

Propriamente, partendo dalla valorizzazione di una logica di lavoro di rete e in rete, capace a sua volta di valorizzare le risorse di esperienza e nell'ottica di avvalorare gli ambienti di sviluppo imprenditoriale, oggi più che mai diventa imprescindibile intendere l'erogazione della formazione su un piano di interfunzionalità e intersettorialità.

Ne consegue, ad esempio, la necessità di superare l'idea di un'aula in cui possa intervenire un unico docente esperto alla volta e che invece valorizzi l'interdisciplinarietà e l'intervento plurimo contiguo. Dalle interviste è infatti emersa l'esigenza di promuovere percorsi formativi capaci di mettere insieme più competenze provenienti da aree disciplinari differenti e capaci, proprio perché interfunzionali e interdisciplinari, di portare un contributo significativo alla formazione e ancor di più allo sviluppo aziendale.

5.3.1 Rilevanza dei fabbisogni formativi inespressi nei settori specifici

Gli esperti sollecitati a individuare specifici fabbisogni settoriali a livello di regione veneto in un'ottica di sviluppo della competitività del sistema, confermano nuovamente la loro presa di distanza da una riflessione correlata ad una suddivisione delle attività produttive per settori, ritenendo più opportuno parlare di intersettorialità e **smart specialisation**.

Anche gli intervistati ripropongono il percorso concertato dalla Regione Veneto evidenziando come la specializzazione intelligente sia il risultato di un percorso che si è sviluppato coerentemente con i principi che derivano dalla nuova programmazione dei fondi strutturali europei e nello specifico ben si indirizza verso una politica di coesione e per l'attuazione della strategia Europa 2020, con l'obiettivo di facilitare il superamento della crisi economica promuovendo una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva e incrementando finanche gli investimenti nella ricerca e nell'innovazione. Il Veneto ha intrapreso un processo di definizione della propria strategia per identificare i vantaggi competitivi e le specializzazioni tecnologiche più coerenti con il potenziale competitivo del contesto regionale. Il risultato è un processo di apprendimento partecipativo e collaborativo nel quale sono attori sia le istituzioni pubbliche e private, che il mondo delle imprese e della ricerca e i rappresentanti della società civile⁶⁴. L'insieme delle attività svolte ha portato ad individuare quattro ambiti di specializzazione che rispecchiano il tessuto produttivo regionale e che rappresentano le eccellenze da valorizzare per far crescere il sistema economico veneto.

Gli ambiti nei quali sarà necessario far emergere l'intersettorialità/interfunzionalità sopra citate, nonché sui quali indirizzare l'attenzione delle aziende in termini di fabbisogni formativi, sono:

- a) Smart Agrifood
- b) Sustainable Living
- c) Smart Manufacturing
- d) Creative industries

Tuttavia, proseguono i nostri opinion leader, esiste anche un settore sempre più emergente, addirittura trainante l'innovazione e la competitività, che deve necessariamente essere considerato: quello dell'industria nell'industria. Per capire il concetto, si pensi all'automotive che si sta via via trasformando "nell'industria della mobilità". Le automobili, anche quelle ibride stanno progressivamente lasciando spazio a nuove forme di mobilità basate sulle ICT.

È evidente che il mondo della produzione è oramai alla soglia di un profondo cambiamento che contempla la stretta integrazione dei processi digitali nei processi manifatturieri.

Volendo seguire la traiettoria indicata dalla regione i temi sui cui i quattro raggruppamenti devono puntare e quindi fare formazione, ad oggi solo latente sono:

- a) Smart Agrifood: logistica e catena del freddo, e-commerce, qualità, digitale (sensoristica e tecnologie di produzione), sostenibilità e recupero
- b) Sustainable Living: design, bioedilizia, domotica e sensoristica, riqualificazione del costruito
- c) Smart Manufacturing: digitale, internet of things, design, logistica e mobilità, R&S
- d) Creative industries: qualità, personalizzazione, marketing e comunicazione innovativa, integrazione con altri settori quali il turismo

5.4 Conclusioni

Le analisi condotte in merito alla questione dei fabbisogni formativi inespressi lasciano intravedere un elemento di grande sfida che il sistema delle imprese e la formazione devono affrontare.

Come osservato dai documenti di respiro comunitario e dalle indagini sul piano nazionale e, non per ultimo, come rilevato dai pareri degli opinion leader e finanche dai dati emersi negli altri capitoli della presente ricerca, l'elemento formazione è fondante per poter agire sul tema del cambiamento organizzativo.

⁶⁴ Per un ulteriore approfondimento si rimanda al sito <http://www.regione.veneto.it/web/attivita-produttive/Smart-Specialisation-Strategy>

Il concetto di smart specialisation pone all'attenzione la necessità di ripensare sia l'offerta formativa quanto la domanda. Pertanto, se da un lato l'offerta di formazione dovrebbe incontrare sempre più i confini fluidi che gli stessi percorsi formativi dovrebbero avere, strutturando delle proposte non tanto legate al settore, quanto piuttosto correlate a ecosistemi di business nei quali l'interfunzionalità dei processi possa trovare concreta espressione, dall'altro lato la domanda di formazione dovrebbe essere sempre più consapevole della necessità di un accompagnamento in questo processo verso una nuova e diversa organizzazione del lavoro.

Tale sfida interpella plurimi attori, su più piani: politico, organizzativo e teorico. È una sfida a proporre e a fare cambiamento e soprattutto, come emerso nelle interviste, a rendere maggiormente esplicito ciò che spesso nella realtà aziendale rimane a livello di intuizione e che non trova espressione.

Chi scrive ha l'idea che si tratti di una grande occasione di carattere culturale, non già per valorizzare il cambiamento sul modo di intendere il lavoro e la forza lavoro così come l'era post-contemporanea li prospetta, quanto per ribadire la centralità del fattore umano che fino ad oggi, al di là di ogni crisi, non perde la peculiarità di essere risorsa che chiede di rimanere manifesta.

Impegnarsi sul fronte dei fabbisogni inespressi, dunque, significa dare enfasi alla risorsa umana, stimolarne la sua creatività, contribuire a rendere manifesto il fattore umano.

Come visto, ciò richiede l'attivazione di un pensiero inclusivo capace di ampliare i confini della domanda e dell'offerta di formazione.

Se da una parte, infatti, emerge la necessità del sistema aziendale di rendersi maggiormente "leggibile", dall'altra si richiede agli esperti di processi formativi di allargare le maglie del modo attraverso cui si conduce l'analisi dei fabbisogni di formazione e si progetta ed eroga la formazione.

Più che mai oggi vi è infatti la necessità di pensare in grande. Ciò significa aprire la riflessione sulla formazione a un dialogo costante e profondo che interpella non solo azienda ed esperti di formazione, ma che sia capace anche di includere il sistema scuola, nel quale attualmente si stanno formando le nuove risorse che, da qui a pochi anni, abiteranno le aziende, contribuendo, come di auspicio, alla crescita futura del sistema paese.

Le potenzialità del territorio in termini di sviluppo che si poggia sulla formazione dovrebbero tenere conto dei seguenti "fabbisogni latenti":

- Per tipologia di obiettivi

- a) Esigenza di riqualificazione dell'intero sistema produttivo che apre spazi di ulteriore intervento formativo per le imprese più piccole e per le imprese che oggi sono ancora concentrate a superare la crisi nella quotidianità
- b) Esigenza di mettere le imprese nella condizione di saper interpretare e "sfruttare" i cambiamenti e i trend in atto soprattutto in termini di "rivoluzione digitale", globalizzazione dell'economia e dei consumi, le esigenze di sostenibilità, la necessità di differenziarsi rispetto ad altri paesi.
- c) Esigenza di riqualificare il sistema della formazione affinché sappia supportare adeguatamente le imprese nel leggere le trasformazioni e nel mettere a disposizione percorsi adeguati dal punto di vista dei contenuti e della didattica.

- Per tipologia di soggetti da coinvolgere:

- a) Imprenditori e manager al fine di creare una nuova cultura imprenditoriale attenta a una lettura di medio-lungo periodo e a una valorizzazione delle risorse umane;
- b) Impiegati, tecnici, professioni intellettuali: competenze interfunzionali che permettano ai lavoratori di operare in sistemi complessi e interdisciplinari;
- c) Formatori

- Per tipologia di percorsi formativi:

- a) Percorsi formativi con metodologie adattabili sulla base dell'utenza: mantenimento della formazione da aula laddove necessario, ma possibilità per un'utenza più formata tecnologicamente di svolgere i percorsi con metodologie innovative quali l'uso dei social, le communities, le piattaforme online;
- b) Percorsi formativi plug and play: non più necessità di formarsi in orari e momenti fissi della giornata, ma libertà di gestione ed organizzazione personale delle ore dedicate alla formazione;
- c) Percorsi formativi con approccio interfunzionale sia dal punto di vista degli argomenti trattati che della docenza (possibilità di avere più docenti di diversa afferenza in contemporanea per un

- confronto diretto) che degli utenti (partecipazione di figure aziendali impiegate in mansioni e settori differenti);
- d) Percorsi formativi incentrati sul confronto con altre aziende anche di settori diversi per agevolare lo scambio di esperienze e una maggior apertura alle possibilità offerte dai vari mercati.

6. SINTESI E CONCLUSIONI

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

6.1.2 Descrizione qualitativa e quantitativa delle tipologie di imprese raggiunte

Nel biennio 2014-2015 sono state raggiunte 7.744 imprese. Il 57,8% appartengono al macro-settore Industria, il 17,4% a quello Commercio, trasporti e alberghi, seguono gli Altri servizi (14%), il comparto Costruzioni (9,5%) e chiude Agricoltura e pesca con meno dell'1% (Graf. 5.a). Calibrando l'analisi a livello settoriale i tre comparti maggiormente raggiunti sono DJ - Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo (13,9%), G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa (11,9%) e DK - Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici (11,3%).

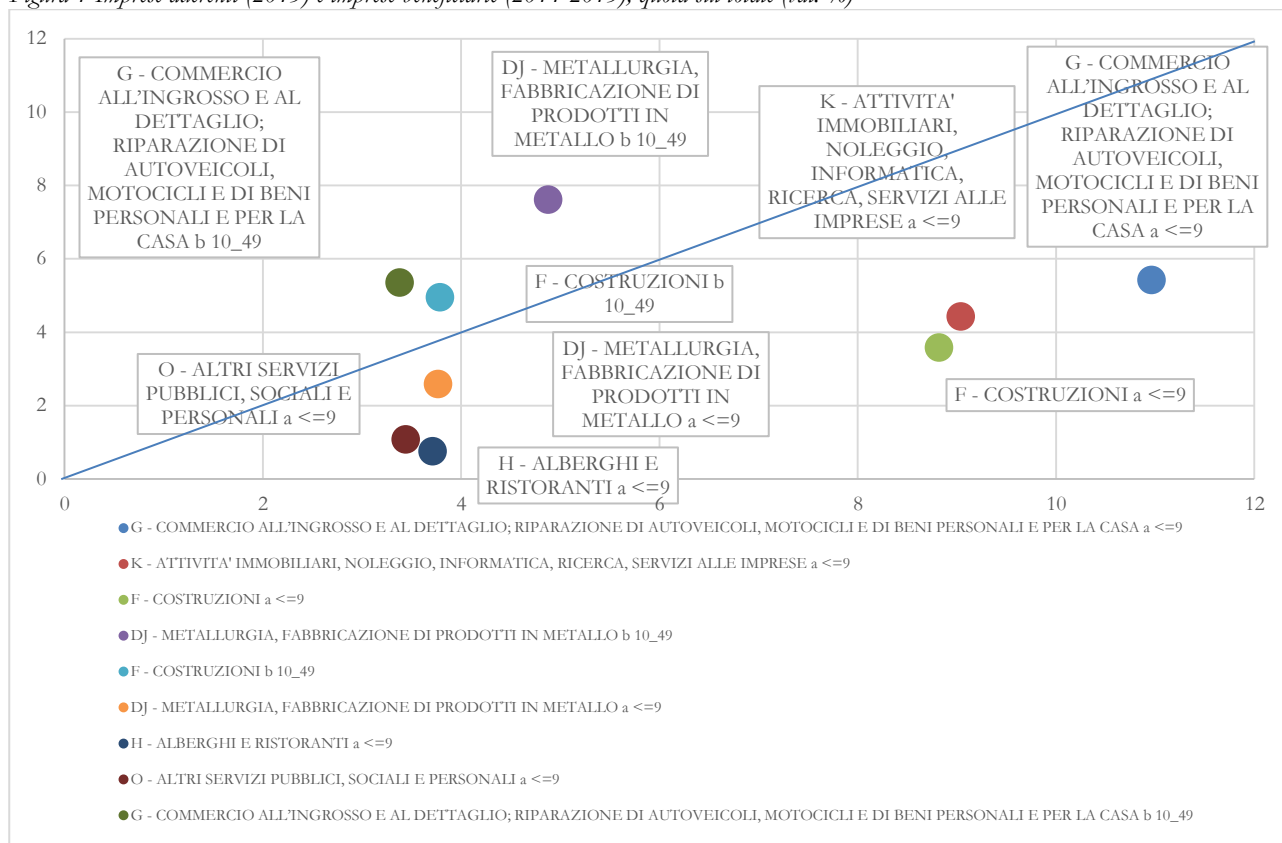
Se si considera la classe dimensionale quasi la metà (49,1%) delle imprese raggiunte appartiene alla fascia 10-49 addetti, seguono le imprese di dimensioni minori, quelle con meno di 10 addetti che rappresentano il 28,7%, quelle che hanno tra 50 e 100 addetti (11,7%), la fascia 100-249 (7,5%), 250-499 (1,8%). Chiudono l'elenco le imprese di dimensioni maggiori, quelle con più di 500 addetti che sul totale delle imprese raggiunte nel biennio considerato pesano lo 0,9% (Graf. 5.b).

L'80% delle imprese raggiunte sono equamente distribuite in quattro province, a Padova opera il 20,9% delle imprese raggiunte, a Vicenza il 20,6%, a Treviso e Verona il 19,5%. A Venezia la percentuale scende all'11,3%, chiudono le province di Rovigo (4,9%) e Belluno (3,4%)

Il profilo di impresa più frequente (7,6%) tra quelle raggiunte da Fondimpresa è rappresentato da un'azienda che opera nel settore DJ (metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo) che ha un numero di addetti compreso tra 10 e 49, seguono le imprese del settore DK fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici nella fascia 10-49 dipendenti. Al terzo posto si esce dal macro-raggruppamento industria per trovare le imprese del (G) commercio all'ingrosso e al dettaglio con meno di 10 addetti (5,4%) e nella fascia 10-49 (5,3%). Seguono le imprese del comparto F costruzioni con dipendenti compresi tra 10 e 49 (4,9%), quelle che operano nel settore K, attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese con meno di 10 addetti (4,4%) e costruzioni con meno di 10 addetti (3,6%). Se si aggiunge l'ottavo profilo di imprese per importanza, quello delle attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese che hanno tra 10 e 49 addetti e pesano il 3% del totale si arriva a coprire il 39,9% delle imprese raggiunte nel biennio analizzato.

Confrontando la composizione delle imprese raggiunte con quella delle imprese aderenti è possibile misurare il livello di distanza tra la "domanda effettiva" rappresentata dalle imprese raggiunte, e la "domanda normale" quella che si avrebbe se ad accedere a Fondimpresa fosse un gruppo di imprese che rispecchia la composizione delle imprese aderenti. La presenza di differenze tra domanda effettiva e domanda ideale può essere letta come indicatore di due fenomeni: l'attivazione di una domanda di formazione "particolare" e/o "urgente" che rispecchia le necessità di un comparto o la scarsa capacità di coprire e attivare in alcuni strati del proprio bacino di utenza (le imprese aderenti). Per realizzare tale analisi vengono poste a confronto la composizione delle imprese aderenti nel 2015 e quella delle imprese raggiunte sempre nello stesso anno. I dati vengono rappresentati in un sistema di assi cartesiani. I valori che si collocano sull'asse a 45° (rapporto pari a 1 tra quota imprese aderenti e imprese raggiunte) indicano che la percentuale di imprese raggiunte nel 2015 rispecchia la composizione delle imprese aderenti. Nel grafico 7 sono riportati i valori che riguardano i nove profili con il numero più elevato di imprese aderenti, che rappresentano i bacini più interessanti in termini di espansione dell'attività. I nove profili analizzati pesano il 51,8% delle imprese aderenti.

Figura 1 Imprese aderenti (2015) e imprese beneficiarie (2014-2015), quota sul totale (val. %)



Tre profili (DJ – metallurgia nella fascia 10-49 addetti, F - costruzioni 10-49 e G - commercio all'ingrosso e al dettaglio 10-49) evidenziano una forte “capacità di attivazione” dato che la quota di imprese beneficiarie sul totale è superiore a quella delle imprese aderenti (domanda effettiva superiore alla domanda ideale). Per tutti gli altri sei profili analizzati (che si caratterizzano soprattutto per le dimensioni ridotte) si evidenzia una ridotta capacità di attivazione.

6.1.2 Descrizione qualitativa e quantitativa dei lavoratori raggiunti

Il 90,6% dei lavoratori beneficiari ha un contratto a tempo indeterminato, il 5,7% a tempo determinato, seguono le altre tipologie contrattuali. Il 43,6% ha un diploma di scuola media superiore, il 32,9% la licenza media, l'11,6% la laurea. Più del 60% dei lavoratori beneficiari ha un'età compresa tra 35 e 54 anni. In dettaglio, il 33,7% si colloca nella fascia 45-54, il 30,8% in quella 35-44, il 17,5% ha un'età tra 55 e 64 mentre il 15,9% tra 25 e 34 anni. Gli operai rappresentano più della metà dei lavoratori beneficiari, il 26% è operaio generico, il 25% qualificato. Il 41% è composto da impiegati amministrativi e tecnici. Il 4% sono quadri e un ulteriore 4% è rappresentato da impiegati direttivi.

Nel 2015 l'età media dei lavoratori beneficiari è 43 anni (44 il valore mediano) di un anno minore rispetto al 2014. Non si riscontrano grandi differenze se si considera il genere dei lavoratori: per le donne l'età media e mediana coincidono, 43 anni, per i maschi la media è pari a 43 la mediana 44.

In termini di composizione le donne rappresentano il 29% dei lavoratori beneficiari, in calo di due punti percentuali rispetto al 2014.

Utilizzando le informazioni che riguardano l'inquadramento, il macro-settore produttivo⁶⁵, il genere e l'età (sopra e sotto l'età mediana, 44 anni) sono stati creati 116 profili. I primi 20 profili rappresentano il

⁶⁵ Si veda Tabella 1 ATECO 2002 macro-settori in Allegato 2

79,8% dei lavoratori beneficiari di Fondimpresa nel biennio considerato. Tra i primi 5 profili (che rappresentano il 40% dei lavoratori totali) predomina la qualifica di operaio (qualificato e generico) e il sesso maschile di tutte le età. Va segnalato che al terzo posto (7,8%) si inseriscono gli impiegati amministrativi e tecnici “giovani” di sesso maschile. Il primo profilo che riguarda le donne si trova al sesto posto della classifica (6% del totale) e fa riferimento alle impiegate amministrative e tecniche dell’industria “giovani”. Il primo profilo che non fa riferimento al macro-settore industria si trova all’ottavo posto. I profili relativi alla mansione di impiegato amministrativo e tecnico nel commercio, trasporti e alberghi con più di 45 anni rappresenta il 4% dei lavoratori, stessa quota per il profilo gemello relativo al sesso femminile.

Tabella 1 Veneto, distribuzione dei lavoratori beneficiari per profilo (2014-2015)

Profilo	%
Operaio qualificato Industria M 45 e più	8,9
Operaio generico Industria M Sotto i 45	8,2
Impiegato amministrativo e tecnico Industria M Sotto i 45	7,8
Operaio qualificato Industria M Sotto i 45	7,7
Operaio generico Industria M 45 e più	7,5
Impiegato amministrativo e tecnico Industria F Sotto i 45	6,0
Impiegato amministrativo e tecnico Industria M 45 e più	5,0
Impiegato amministrativo e tecnico Commercio, trasporti e alberghi M 45 e più	4,0
Impiegato amministrativo e tecnico Commercio, trasporti e alberghi F 45 e più	4,0
Impiegato amministrativo e tecnico Commercio, trasporti e alberghi F Sotto i 45	2,9
Impiegato amministrativo e tecnico Industria F 45 e più	2,6
Impiegato amministrativo e tecnico Commercio, trasporti e alberghi M Sotto i 45	2,4
Operaio generico Industria F 45 e più	2,2
Operaio generico Industria F Sotto i 45	2,0
Impiegato amministrativo e tecnico Altri servizi F Sotto i 45	2,0
Impiegato amministrativo e tecnico Altri servizi M Sotto i 45	1,5
Operaio qualificato Commercio, trasporti e alberghi M Sotto i 45	1,4
Operaio qualificato Industria F 45 e più	1,3
Operaio qualificato Commercio, trasporti e alberghi M 45 e più	1,3
Quadro Industria M 45 e più	1,2

6.2 Suggerimenti propositivi miranti a favorire una maggiore penetrazione di Fondimpresa nei comparti più significativi della Regione e per un coinvolgimento più uniforme del tessuto imprenditoriale

Estendendo l’analisi tra imprese aderenti e imprese beneficiarie ai 30 settori più rilevanti in termini di numero di imprese aderenti (coprono più dell’82% delle imprese aderenti) è possibile ricavare indicazioni interessanti sia sull’attività di Fondimpresa che sulle possibilità di espandere l’azione. In termini generali appare una certa difficoltà a riuscire ad attivare le imprese aderenti di dimensioni minori. Gli indici di specializzazione⁶⁶ sono, infatti, inferiori a 0, mentre le imprese nella fascia 10-49 appaiono molto più pronte a sfruttare le possibilità offerte dall’adesione a Fondimpresa.

Su questo primo fronte, quindi, appare necessario provare a riflettere su come poter coinvolgere maggiormente le imprese di più piccole dimensioni che, pur aderendo al fondo, si trovano poi in difficoltà ad attivare percorsi formativi. Per tale categoria di imprese appare evidente che il ridotto numero di occupati della singola azienda rende particolarmente problematico prevedere una formazione che sia erogata con criteri rigidi rispetto ai tempi e che non tenga conto a priori della

⁶⁶ Sulle modalità di calcolo dell’indice di specializzazione normalizzato si veda l’introduzione.

necessità di prevedere riprogrammazioni determinate da eventuali contrattamenti e crescita degli ordinativi. I percorsi progettati devono forse prevedere anche momenti di formazione che non coincidano con gli orari di lavoro, ma per attivare una simile opportunità appare indispensabile trovare incentivi rilevanti per motivare lavoratori e imprenditori.

Il richiamo all'imprenditore consente di dare un'indicazione generale rispetto ad una maggiore capacità di penetrazione di Fondimpresa nel tessuto produttivo. Non solo l'analisi condotta in queste pagine, ma più in generale una riflessione condivisa da diversi studiosi è che sempre più risulti indispensabile trasmettere il valore della formazione ai titolari di impresa, soprattutto delle PMI, e offrire loro strumenti formativi che consentano a loro e al loro management di saper leggere meglio il contesto evolutivo e le possibili strategie di competitività che richiedono nuove competenze e conoscenze, rendendo così manifesti fabbisogni oggi latenti e che limitano le potenzialità di crescita e sviluppo.

Sotto il profilo dei lavoratori, dall'analisi emerge che Fondimpresa ha una capacità di penetrazione molto forte tra gli impiegati dell'industria uomini indipendentemente dall'età. Elevati indici di specializzazione si riscontrano anche tra le impiegate dell'industria con meno di 44 anni (0,3 l'indice di specializzazione normalizzato) e tra gli operai dell'industria indipendentemente dall'età. I profili che Fondimpresa fatica, invece, a coinvolgere appartengono al mondo degli altri servizi, un andamento che coinvolge sia operai che impiegati indipendentemente, con poche differenze legate all'età e al genere. Stessa dinamica si riscontra per il settore del commercio, trasporti e alberghi, anche se in questo caso la sotto rappresentazione riguarda prevalentemente i lavoratori con mansione di operaio.

Se da un lato il risultato per quanto riguarda il genere a livello industriale non stupisce e conferma una caratteristica già evidenziata in altre occasioni, il dato per quanto riguarda i servizi e il commercio richiede una riflessione attenta. Come più volte sottolineato nel presente rapporto oggi il mondo della manifattura e lo sviluppo della *smart specialisation* richiede non solo una maggiore integrazione a monte e a valle della produzione ma, anche e soprattutto, una elevata qualificazione del mondo delle professioni e del terziario. Sotto questo profilo appare interessante proporre percorsi formativi intersettoriali che coinvolgano in progetti comuni, ad esempio di innovazione, tanto l'industria che dei servizi.

6.3 Descrizione dettagliata dell'analisi del fabbisogno espresso

6.3.1 Verifica di coerenza tra le attività formative richieste dalle imprese con quanto attiene alle dinamiche di crescita, sviluppo, diversificazione dei comparti produttivi del contesto territoriale

L'analisi condotta sui fabbisogni espressi punta a definire se e come le tematiche formative che sono state affrontate nell'ambito della formazione erogata siano coerenti con le esigenze di crescita e riqualificazione del sistema produttivo veneto in ragione di due importanti trend: lo sviluppo dell'ICT e delle tecnologie digitali da un lato e globalizzazione dall'altro. Il confronto con gli esperti e lo studio dei principali documenti nazionali e internazionali relativi alle dinamiche competitive hanno permesso di ricostruire la matrice sottostante dove per ogni tipologia di trasformazione è stata indicata la relativa tematica formativa da sviluppare per favorire le strategie di sviluppo imprenditoriali.

Figura 2 Matrice di coerenza per lo sviluppo e la competitività delle imprese

		Abilità personali	Contabilità - finanza	Gestione aziendale – amministrazione	Impatto ambientale	Informatica	Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	Lingue	Marketing vendite	Qualità	Sicurezza sul luogo di lavoro	Tecniche di produzione
--	--	-------------------	-----------------------	---	--------------------	-------------	--	--------	-------------------	---------	----------------------------------	---------------------------

ICT e tecnologia	ICT/Web											
	Digital manufacturing – Industria 4.0											
Globalizzazione	Riposizionamento/upgrading											
	Nuovi mercati											
	Innovazione											
	Concorrenza low cost/compressione dei costi											

Successivamente si è applicata la stessa matrice ai settori ritenuti centrali per lo sviluppo futuro del Veneto. Nelle matrici settoriali sono stati colorati in verde gli ambiti in cui il settore analizzato evidenzia un'attenzione superiore rispetto al dato medio, elemento che quindi cattura la specificità della domanda/fabbisogno espresso. In arancione sono stati colorati gli ambiti in cui, cumulativamente, il settore investe fino al 75% delle proprie ore, un dato che esprime l'intensità dell'impegno in un determinato ambito formativo. In verde con righe arancioni i settori in cui le due dimensioni coincidono.

Per quanto riguarda ***l'agroindustria***, i fabbisogni espressi appaiono coerenti rispetto a una strategia di upgrading organizzativo che sta coinvolgendo una parte consistente del settore, anche in seguito a fenomeni di acquisizione e concentrazione (ad esempio l'acquisizione di Canevel da parte di Masi o di di Bisol da parte di Cantine Ferrari) avvenuti negli ultimi anni che riguardano soprattutto il comparto del vino. Un settore che negli ultimi anni si è affacciato in maniera prepotente sui mercati internazionali sente quindi il bisogno di strutturarsi da un punto di vista organizzativo per affrontare nuove sfide.

Viceversa, non appare del tutto soddisfatta la formazione relativa ai temi:

- impatto ambientale;
- marketing e vendite

Per quanto riguarda il ***tessile e abbigliamento***, diversi ambiti formativi presentano contemporaneamente un alto investimento in termini di ore e un interesse particolare rispetto a quello medio. Questo avviene, in particolare, per gli ambiti abilità personali, informatica e lingue. Anche in questo caso si assiste a una buona coerenza tra i fabbisogni formativi espressi e le dinamiche del settore. Gli investimenti in informatica e lingue esprimono la tensione del settore verso la ricerca di nuovi mercati (web ma anche paesi diversi da quelli abituali di sbocco del made in Italy). Gli investimenti in formazione rispetto all'informatica si possono spiegare anche con la sempre maggiore integrazione, anche da un punto di vista infrastrutturale/informatico, che sta diffondendosi lungo le catene del valore della moda. Le imprese subfornitrici potrebbero quindi essere trainate dalle capofila in forme di upgrading in ambito informatico che richiedono nuove competenze.

Anche in questo caso appare limitato l'impegno formativo relativa a:

- impatto ambientale,
- marketing e delle vendite.

La dinamica nel settore della ***concia e dei prodotti in pelle*** è simile, ma non sovrapponibile, a quella del tessile abbigliamento. La grande attenzione verso la sicurezza sul luogo di lavoro si spiega, soprattutto nel settore della concia, per i rischi alla salute che i lavoratori del settore corrono, in considerazione dell'uso di prodotti chimici. Più che nel tessile abbigliamento è possibile scorgere le dinamiche tipiche di un settore che sta affrontando un processo di integrazione e/o upgrading lungo la catena del valore. Lavora in contesti simili impone una struttura diversa in ambiti come i sistemi informativi, la contabilità e finanza (si pensi alla produzione di report economico-finanziari o al controllo dei costi industriali) e più in generale della gestione aziendale.

Anche in questo caso appare limitato l'impegno formativo relativa a:

- impatto ambientale,
- marketing e delle vendite.

Le imprese della **meccanica** evidenziano una grande coerenza con una strategia di upgrading che riguarda sia la formula organizzativa (testimoniata dall'attenzione verso le tematiche della gestione aziendale, dell'informatica, e delle abilità personali) che i prodotti (investimenti importanti sulla formazione che riguarda le tecniche di produzione). In altre parole le imprese appaiono concentrate a diventare un “capable supplier in a (global) value chain”⁶⁷, cioè un fornitore “capace” ma anche chiave in una catena del valore che è sempre più spesso globale (e questo spiegherebbe l'attenzione verso le lingue).

La ridotta attenzione verso il marketing e le vendite è spiegata dal fatto che la maggior parte delle imprese opera nel canale B2B in cui prevalgono logiche di connessione diverse rispetto al B2C.

Per quanto riguarda le imprese del **legno**, l'impressione è che il comparto sia molto attento a dimensioni operative legate al prodotto, si spiegherebbe così la grande attenzione verso la qualità, la sicurezza sul posto di lavoro e l'informatica. Sorprende, ancora una volta, la ridotta attenzione verso le tematiche ambientali in una filiera in cui, invece, trovano sempre più spazio come elementi distintivi dei prodotti importanti certificazioni ambientali, elemento che l'analisi rileva nel comparto arredo.

Le imprese dell'**arredo** concentrano i propri sforzi in ambito formativo prevalentemente in due aree: le tecniche di produzione e la gestione aziendale. Una visione coerente in un settore che ha vissuto, e per certi aspetti sta ancora vivendo, una pesante crisi, dovuta anche alle criticità del settore immobiliare che ha ridotto enormemente uno dei canali di sbocco tipici dell'industria dell'arredamento. Per uscire dalla crisi le imprese hanno dovuto rivedere i propri prodotti anche introducendo nuove tecniche di produzione, o virando verso produzioni sostenibili da un punto di vista ambientale (si spiegherebbe in questo modo l'attenzione verso l'impatto ambientale) e, soprattutto, cercando nuovi mercati. Da questo punto di vista paiono coerenti gli sforzi condotti nell'ambito del marketing e delle vendite, delle lingue ma anche dell'informatica (web, e-commerce). Non si evidenziano grandi elementi di incoerenza tra le strategie prevalenti e i fabbisogni espressi.

6.3.2 Confronto tra le attività formative erogate attraverso i due Conti

Nel biennio 2014-2015 sono state erogate 154.700 ore nell'ambito del Conto Sistema e 405.081 del Conto Formazione. La sicurezza sul luogo di lavoro è la tematica formativa di gran lunga più erogata sia per il Conto Sistema (25,6%) che per il Conto Formazione (33,1%). L'analisi del grafico 10 fa emergere alcune interessanti differenze tra peso delle attività finanziate tramite il conto sistema e il conto formazione. Le tematiche relative alla contabilità e finanza, all'impatto ambientale, al lavoro in ufficio e attività di segreteria, marketing e vendite e tecniche di produzione, nella composizione del portafoglio di attività finanziate dal conto formazione sono decisamente meno rilevanti di quanto non sia per il conto sistema.

Figura 3 Veneto, distribuzione delle ore erogate per tematica formativa 2014-2015 (val. %)
a Conto Sistema b Conto Formazione

⁶⁷ Il richiamo è al lavoro di Agostino, M., Giunta, A., Nugent, J. B., Scalera, D., & Trivieri, F. (2014). The importance of being a capable supplier: Italian industrial firms in global value chains. *International Small Business Journal*



Fonte: ns. elaborazioni su dati Fondimpresa

Per alcune delle tematiche analizzate sembra esistere una relazione diretta tra dimensione delle imprese e peso della tematica sul pacchetto formativo totale. In altre parole, all'aumentare della dimensione dell'impresa aumenta l'interesse per tale tematica. Sono interessate da questo andamento la tematica relative alle abilità personali, alle lingue, e, anche se meno nettamente, alle tecniche di produzione. Per le tematiche qualità e sicurezza sul luogo di lavoro si assiste a una relazione inversa. Al diminuire delle dimensioni cresce la quota di formazione sul totale dedicata a tali tematiche. Rispetto a tali andamenti non si rilevano differenze significative tra i due fondi.

L'analisi per macro-settore evidenzia alcune differenze rispetto alle preferenze tra imprese che operano in settori diversi. Per quanto riguarda il conto sistema, le tematiche della sicurezza sul luogo di lavoro interessano particolarmente alle imprese del macro-settore agricoltura e pesca e costruzioni. Le tecniche di produzione alle imprese dell'agricoltura, l'impatto ambientale a quelle che operano nel comparto delle costruzioni e del commercio trasporti e alberghi. Contabilità e finanza al settore costruzioni, abilità personali alle imprese del commercio, trasporti e alberghi. Le lingue trovano interesse soprattutto nel settore dei servizi, come pure la qualità.

Se si prende in considerazione il conto formazione emergono alcune differenze. La sicurezza sul posto di lavoro e la qualità rimangono le tematiche privilegiate soprattutto tra le imprese dell'agricoltura e pesca e delle costruzioni. Le tecniche di produzione e le lingue interessano l'industria. Il marketing il commercio, trasporti e alberghi come pure le abilità personali. I temi della contabilità e finanza e dell'impatto ambientale vengono scelti prevalentemente dalle imprese dei servizi.

Le attività formative del conto sistema hanno impegnato gli impiegati amministrativi e tecnici soprattutto su tematiche legate alla contabilità e finanza e alle lingue. Gli operai generici in sicurezza sul posto di lavoro, lavoro in ufficio e attività di segreteria e tecniche di produzione. Gli operai qualificati in sicurezza sul posto di lavoro e tecniche di produzione. Un mix di formazione che cambia sensibilmente per gli impiegati direttivi, categoria in cui prevalgono tematiche quali le lingue, il marketing e le abilità personali. Tra i quadri prevalgono i percorsi su temi quali la contabilità e finanza e le lingue.

Passando al conto formazione si registrano alcune variazioni, sia nel ranking che nell'intensità di scelta. Tra gli impiegati amministrativi e tecnici al primo posto si colloca la tematica del lavoro in ufficio e attività di segreteria, al secondo l'informatica e al terzo marketing e vendite. Gli operai generici confermano, come prima scelta, sicurezza sul posto di lavoro ma al secondo compare la formazione dedicate alle tecniche di produzione. Nessuna variazione per gli operai qualificati (sicurezza sul posto di lavoro e tecniche di produzione). Variazioni nell'ordine di preferenze anche tra gli impiegati direttivi, al primo posto contabilità e finanza, al secondo impatto ambientale. Tra i quadri al primo posto si conferma il tema della contabilità e finanza mentre al secondo si colloca abilità personali.

6.4 Analisi dei fabbisogni formativi inespressi: indicazioni utili a favorire a estendere lo spazio formativo di Fondimpresa

Il tema dei fabbisogni inespressi si fa particolarmente rilevante in un contesto competitivo che necessita di riqualificarsi per rispondere a trend in rapida evoluzione e a carattere internazionale che chiedono una risposta immediata, da un lato per non rimanere vittime della competizione internazionale, dall'altro per sviluppare appieno le potenzialità delle imprese venete e del territorio.

Spesso la presenza e la rilevanza dei fabbisogni inespressi è legata alla dimensione di impresa, ma più in generale appare determinata da una forte difficoltà a leggere i fenomeni esterni e interni all'impresa. Su questo fronte è necessario un lavoro che coinvolga diversi soggetti: le istituzioni politiche, le associazioni di categoria, gli enti formativi, gli enti di ricerca e, ovviamente le imprese e i loro titolari.

Sarebbe pertanto molto utile riuscire a immaginare momenti di condivisione tra questi soggetti per decodificare i trend e per condividere percorsi e traiettorie strategiche, come veri e propri momenti formativi, sull'esempio del "Mese della formazione", organizzato a Padova.

Tale occasione di confronto permetterebbe anche di progettare in modo coerente e complementare la formazione realizzata in un singolo territorio da diversi soggetti.

Le potenzialità del territorio in termini di sviluppo che si poggia sulla formazione dovrebbero tenere conto dei seguenti "fabbisogni latenti":

- Per tipologia di obiettivi

- d) Esigenza di riqualificazione dell'interno sistema produttivo che apre spazi di ulteriore intervento formativo per le imprese più piccole e per le imprese che oggi sono ancora concentrate a superare la crisi nella quotidianità
- e) Esigenza di mettere le imprese nella condizione di saper interpretare e "sfruttare" i cambiamenti e i trend in atto soprattutto in termini di "rivoluzione digitale", globalizzazione dell'economia e dei consumi, le esigenze di sostenibilità, la necessità di differenziarsi rispetto ad altri paesi.
- f) Esigenza di riqualificare il sistema della formazione affinché sappia supportare adeguatamente le imprese nel leggere le trasformazioni e nel mettere a disposizione percorsi adeguati dal punto di vista dei contenuti e della didattica.

- Per tipologia di soggetti da coinvolgere:

- d) Imprenditori e manager al fine di creare una nuova cultura imprenditoriale attenta a una lettura di medio-lungo periodo e a una valorizzazione delle risorse umane;
- e) Impiegati, tecnici, professioni intellettuali: competenze interfunzionali che permettano ai lavoratori di operare in sistemi complessi e interdisciplinari;
- f) Formatori

- Per tipologia di percorsi formativi:

- e) Percorsi formativi con metodologie adattabili sulla base dell'utenza: mantenimento della formazione da aula laddove necessario, ma possibilità per un'utenza più formata tecnologicamente di svolgere i percorsi con metodologie innovative quali l'uso dei social, le communities, le piattaforme online;
- f) Percorsi formativi plug and play: non più necessità di formarsi in orari e momenti fissi della giornata, ma libertà di gestione ed organizzazione personale delle ore dedicate alla formazione;
- g) Percorsi formativi con approccio interfunzionale sia dal punto di vista degli argomenti trattati che della docenza (possibilità di avere più docenti di diversa afferenza in contemporanea per un confronto diretto) che degli utenti (partecipazione di figure aziendali impiegate in mansioni e settori differenti);
- h) Percorsi formativi incentrati sul confronto con altre aziende anche di settori diversi per agevolare lo scambio di esperienze e una maggior apertura alle possibilità offerte dai vari mercati.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Accetturo. A., Giunta A., & Rossi S. (2011), *Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione*. L'industria, (1), 145-164.

Agostino M., Giunta A., Nugent J. B., Scalera, D., & Trivieri, F. (2014), *The importance of being a capable supplier: Italian industrial firms in global value chains*, International Small Business Journal

Corò G., Micelli S., Toschi G. (2015), *Piccole imprese globali crescono. Nuovo manifatturiero, tecnologie di rete e e-commerce a sostegno del made in Italy*, in Rapporto ICE 2014-2015, *L'Italia nell'economia Internazionale*, ISSN 2282-6858

Costa G., Gianecchini M. (2005), *Risorse umane. Persone, relazione e valore*, McGraw-Hill, Milano

Finotto V. (2015), *Formazione tecnica*, Venezia, Marsilio Editori

Fondazione Nord Est, Prometeia (2015), *Il 1° rapporto sull'impatto delle tecnologie digitali nel sistema manifatturiero italiano*, Fondazione Make in Italy, Roma, 2015

Kano N. (1989), *Continuous Improvement: Quality Control Circles in Japanese Industry*, U of M Center For Japanese Studies, October 1,

Micelli S. Oliva S. (2016), *NE 2016*, Venezia, Marsilio Editori

Micelli S. (2011), *Futuro Artigiano. L'innovazione nelle mani degli Italiani*, Venezia, Marsilio Editori

Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (2015), *XVI Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2014-2015*, Roma, pagg.187

Regione del Veneto (2015), P.O.R. Fondo Sociale Europeo, *Obiettivo "Competitività Regionale Occupazione" 2007-2013, Rapporto Annuale di esecuzione Anno 2014*, Venezia, pagg.165

Regione del Veneto Dipartimento formazione, istruzione e lavoro (2014), *POR FSE Veneto 2014-2020*, adottato con decisione della Commissione Europea C (2014) 9751 il 12 dicembre 2014

Toschi G. (2016), *Lo sviluppo economico in una regione in grande trasformazione*, in Savino M. (a cura di), *Governare il territorio in Veneto*, Cleup, Padova,

SITOGRAFIA

Arcadia consulting: www.arcadia-consulting.it

Asfor: www.asfor.it

Cedefop <http://www.cedefop.europa.eu/it/publications-and-resources/publications/8093>

Comunità Europea <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223>

Confindustria Veneto:

[http://www.confindustria.veneto.it/confindustria/veneto/contents.nsf/3635037DDDC03FC3C1257E22003A5C65/\\$FILE/II%20Manifesto%20del%20Nuovo%20Manifatturiero_web_version.pdf](http://www.confindustria.veneto.it/confindustria/veneto/contents.nsf/3635037DDDC03FC3C1257E22003A5C65/$FILE/II%20Manifesto%20del%20Nuovo%20Manifatturiero_web_version.pdf)

Inps: <http://www.inps.it/webidentity/banchedatistatistiche/imp1/index.jsp>

Inps: <http://www.inps.it/webidentity/banchedatistatistiche/menu/dipendenti/dipemesi.html>

Isfol: <http://bw5.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?web=ISFL&opac=Default&ids=21017>

Isfol <http://sbnlo2.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?WEB=ISFL&IDS=20746>

Istat: coeweb

[http://www.confindustria.veneto.it/confindustria/veneto/contents.nsf/3635037DDDC03FC3C1257E22003A5C65/\\$FILE/II%20Manifesto%20del%20Nuovo%20Manifatturiero_web_version.pdf](http://www.confindustria.veneto.it/confindustria/veneto/contents.nsf/3635037DDDC03FC3C1257E22003A5C65/$FILE/II%20Manifesto%20del%20Nuovo%20Manifatturiero_web_version.pdf)

Regione Veneto: <http://www.regione.veneto.it/web/attivita-produttive/Smart-Specialisation-Strategy>

Regione Veneto: <http://www.regione.veneto.it/web/formazione/moduli-fse>

Veneto Lavoro: <http://www.venetolavoro.it/secografica>

ALLEGATO 1: METODOLOGIA DI ANALISI

Allegato 1. Metodologia per il raggiungimento degli obiettivi

1.1 La scelta degli elementi/settori di approfondimento

Il gruppo di lavoro del Veneto, nel definire la metodologia di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi previsti da Fondimpresa per il monitoraggio sulle ricadute delle attività formative, è partito da una riflessione sulle trasformazioni che hanno interessato il sistema produttivo e il mercato del lavoro Veneto e sulle prospettive di sviluppo dell'area.

Da questo punto di vista sono stati richiamati alcuni elementi principali:

- a) contrazione della attività manifatturiere in termini di imprese e addetti, così come avvenuto in tutto il paese
- b) processo di upgrading del sistema produttivo verso modelli maggiormente competitivi e più appetibili per il mercato internazionale
- c) una maggiore integrazione tra industria e servizi
- d) l'ampia disponibilità di tecnologia digitale utile allo sviluppo delle imprese anche manifatturiere.

Questi elementi sono fattori che hanno coinvolto l'intero sistema produttivo nazionale pur presentando a livello regionale delle caratteristiche specifiche che possono aiutare a indagare come la formazione erogata abbia o meno supportato i cambiamenti in atto e le rivisitazioni necessarie dei modelli di business esistenti, comprese le competenze proprie dei lavoratori.

Si è scelto pertanto di provare a individuare alcuni fattori di specializzazione del Veneto attraverso un indice di specializzazione normalizzato, utilizzando le due formule seguenti:

$$\frac{(\text{Addetti del comparto X in Veneto} / \text{Tot. Addetti Veneto})}{$$

$$(\text{Addetti del comparto X in Italia} / \text{Tot. Addetti Italia})$$

$$(IS-1/IS+1)$$

L'indice è una misura della dissomiglianza tra quota regionale e quota nazionale delle imprese di un settore economico x e descrive la specializzazione economica di una regione rispetto alla situazione media nazionale: al crescere dell'indice cresce la specializzazione della regione nel settore considerato.

Il campo di variazione è sempre contenuto tra -1 e +1: il valore minimo (-1) si osserva nelle regioni in cui non è presente alcuna impresa del settore considerato; i valori prossimi allo zero (0) si osservano nelle regioni dove la quota di imprese del settore z risulta simile a quella rilevata a livello nazionale (assenza di specializzazione); il valore massimo (+1) si potrebbe osservare qualora tutte le imprese di una regione fossero concentrate nel settore considerato e, nello stesso tempo, tutte le imprese italiane del settore considerato fossero concentrate in quell'unica regione (massima specializzazione).

Le diverse analisi statistiche avevano portato, nel progetto presentato a luglio a Fondimpresa, alla definizione di alcuni settori di specializzazione su cui focalizzare, successivamente, l'analisi proposta. I settori individuati erano i seguenti:

- industrie alimentari
- fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche

- industrie tessili
- fabbricazione di articoli in pelle e simili
- confezione di articoli di abbigliamento, confezione di articoli in pelle e pelliccia
- fabbricazione di mobili

Durante l'analisi della letteratura e dei documenti di programmazione regionale per quanto attiene il Veneto è stato possibile verificare come tali settori rappresentino, oggi, il fulcro fondante delle quattro *smart specialisation* individuate dalla Regione Veneto nell'ambito del ciclo di programmazione 2014-2020 e che gli stessi contribuiscono a determinare il totale della variazione dell'export veneto, ad oggi unico fattore trainante della crescita territoriale.

Pertanto, pur tenendo a mente, come evidenziato dagli esperti interpellati sia nell'analisi dei fabbisogni espressi e di quelli inespressi, che oggi il dato strettamente settoriale non costituisce più un fulcro di analisi centrale e perfettamente distinto da altri in ragione dell'integrazione sempre più forte tra i diversi comparti economici al fine di una maggiore competitività, si è deciso di mantenere per gli specifici approfondimenti il focus su tali ambiti, così ridefiniti:

- agroindustria;
- tessile-abbigliamento;
- concia e pelli;
- meccanica;
- legno;
- arredo.

1.2 Il percorso della ricerca e legame tra i capitoli

Alla luce di tale scelta settoriale, si è definito il percorso di analisi e ricerca che tenesse uno sguardo di analisi attento all'evoluzione del contesto regionale così come già brevemente trattato e correttamente focalizzato nel documento “Manifesto del Nuovo Manifatturiero”, elaborato da Confindustria Veneto nel 2015⁶⁸ e confermato nei documenti di contesto predisposti dalla Regione Veneto⁶⁹. Entrambe queste fonti, consentono da un lato di focalizzare i trend, dall'altro di individuare le criticità così come le potenzialità del territorio, e costruire di conseguenza una strategia di sviluppo e un'idea condivisa di percorsi di rinnovamento e riqualificazione del sistema produttivo regionale che si traducono anche in specifiche esigenze di carattere formativo.

Lo sguardo a come, a quanto e in che ambiti la formazione erogata in Veneto, in particolare da Fondimpresa, ha saputo accompagnare la trasformazione e coinvolgere i soggetti che meglio possono interpretare e spingere questo cambiamento è, senza dubbio, il *fil rouge* che accompagna i diversi capitoli di Rapporto.

Il percorso segue due sviluppi complementari:

a) La direzione che porta al progressivo approfondimento e allargamento dell'analisi:

- capitolo 1: analizza il bacino di utenza specifica di Fondimpresa in termini di imprese e lavoratori con la misura della distanza tra domanda effettiva e domanda potenziale, cui si

⁶⁸ http://www.confindustria.veneto.it/confindustria/veneto/contents.nsf/3635037DDDC03FC3C1257E22003A5C65/FILE/II%20Manifesto%20del%20Nuovo%20Manifatturiero_web_version.pdf

⁶⁹ https://www.regione.veneto.it/c/document_library/get_file?uuid=23b9df8b-68d3-471d-8780-52a82568a522&groupId=10713

aggiunge una riflessione sulla copertura complessiva della formazione erogata in termini di tematiche formative. Lo sguardo a cavallo 2014-2015 vuole essere un contributo all'attenzione all'evoluzione di quanto richiesto e realizzato;

- capitolo 2: una volta tracciata la dimensione ampia dell'intervento di Fondimpresa rispetto alle aziende aderenti, l'analisi si focalizza nel definire come tale intervento si rapporti con il complesso del sistema economico-produttivo regionale e riesca ad intercettare le esigenze degli specifici settori alla luce dell'evoluzione intervenuta negli anni della crisi. In questo capitolo si inizia a delineare lo specifico delle ricadute sui settori oggetto di approfondimento;
- capitolo 4: questa parte del lavoro affronta l'evoluzione del contesto regionale, anticipata nel capitolo 2, tracciandone con precisione le caratteristiche di medio lungo termine e raccontando come tale trasformazione impatti sui modelli imprenditoriali e sulle loro organizzazioni anche in tema di processi e risorse umane necessarie. Nell'insieme generale delle cause che hanno indotto la trasformazione si è scelto di focalizzarsi nello specifico sull'ICT e sulla globalizzazione, verificandone con due economisti aziendali le ricadute in termini di scelte competitive e gli ambiti di necessario intervento nelle imprese e quindi di esigenze formative da soddisfare dal punto di vista delle tematiche. Successivamente, focalizzando l'analisi sui settori di approfondimento, si è verificato quali di queste tematiche necessarie siano state più o meno oggetto della formazione realizzata in tali ambiti. La creazione di tale matrice di coerenza ha permesso sia di definire la capacità di intercettare i fabbisogni, sia di puntare un primo sguardo sui fabbisogni inespressi e, pertanto, non soddisfatti da Fondimpresa;
- capitolo 5: avendo già in parte individuato le esigenze non espresse in termini di tematiche, il capitolo sui fabbisogni formativi inespressi ha puntato l'attenzione a elementi diversi utili a riflettere su come poter far emergere i "fabbisogni inespressi", in un contesto caratterizzato da moltissime micro e piccole imprese, per poi provare a delineare qualche suggerimento utile a Fondimpresa in termini di nuove imprese da coinvolgere, di nuovi soggetti e di nuove tematiche. I due momenti, in qualche modo si intrecciano, perché viene reso evidente quanto sia più facile rendere manifesti i bisogni oggi latenti, quanto più i soggetti come formatori, imprenditori e manager vengano messi nelle condizione, attraverso nuove occasioni di formazione oggi non presenti, di acquisire gli strumenti per leggere meglio le trasformazioni in atto e i necessari cambiamenti dell'organizzazione;
- Capitolo 3: infine, l'analisi su quanto realizzato in Veneto dalla Regione e da altri Fondi permette di arricchire la lettura dell'agire di Fondimpresa per differenza, verificando la complementarietà o la sovrapposizione degli interventi.

b) ***La direzione che porta progressivamente lo sguardo dal presente al futuro***, da quanto realizzato a quanto necessario realizzare per accompagnare le dinamiche e le scelte strategiche delle imprese.

ALLEGATO 2: TABELLE

Capitolo 1

Tab. 1 ATECO 2002 raggruppamenti per macro-settori

Agricoltura e pesca
agricoltura caccia e silvicoltura
pesca, piscicoltura e servizi connessi
Industria
altre industrie manifatturiere
estrazione di minerali
fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone, dei prodotti di carta; stampa ed editoria
fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche
fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari
fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici
fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche
fabbricazione di mezzi di trasporto
fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali
fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi
industria del legno e dei prodotti in legno
industrie alimentari, delle bevande e del tabacco
industrie tessili e dell'abbigliamento
metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo
produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua
Costruzioni
costruzioni
Commercio, trasporti e alberghi
alberghi e ristoranti
commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa
trasporti, magazzinaggio e comunicazioni
Altri servizi
altri servizi pubblici, sociali e personali
attività finanziarie
attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese
istruzione
organizzazioni ed organismi extraterritoriali
sanità e assistenza sociale

Tabella 2 Veneto, distribuzione delle imprese aderenti e dei dipendenti per settore (2015)

Settore	Imp.	Peso %	Var.	Cvar*	Dip.	Peso %	Var.	Cvar*
A - agricoltura caccia e silvicoltura	503	1,8	22,1	0,35	14.895	2,6	7,4	0,19
B - pesca, piscicoltura e servizi connessi	6	0,0	20,0	0,00	22	0,0	10,0	0,00
ca - estrazione di minerali	2	0,0	0,0	0,00	19	0,0	0,0	0,00
cb - estrazione di minerali	101	0,4	4,1	0,02	1.277	0,2	1,5	0,00
da - industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	789	2,9	3,1	0,09	19.290	3,4	1,8	0,06
db - industrie tessili e dell'abbigliamento	810	3,0	6,0	0,18	33.100	5,8	-0,3	-0,02
dc - industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio	597	2,2	6,8	0,15	18.766	3,3	1,9	0,06
dd - industria del legno e dei prodotti in legno	478	1,8	4,6	0,08	9.020	1,6	2,1	0,03
de - fabbricazione della pasta-carta...	572	2,1	4,8	0,10	22.252	3,9	20,9	0,71
df - fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio...	18	0,1	0,0	0,00	500	0,1	0,0	0,00
dg - fabbricazione di prodotti chimici...	316	1,2	2,3	0,03	15.213	2,7	1,8	0,05
dh - fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	496	1,8	6,4	0,12	18.490	3,2	2,1	0,07
di - fabbricazione di prodotti della lavorazione...	583	2,1	5,8	0,12	17.234	3,0	2,6	0,08
dj - metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo	2.699	9,9	5,7	0,57	77.622	13,6	2,6	0,35
dk - fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	2.047	7,5	6,4	0,48	71.703	12,6	3,1	0,39
dl - fabbricazione di macchine elettriche...	531	1,9	1,7	0,03	24.047	4,2	0,2	0,01
dm - fabbricazione di mezzi di trasporto	188	0,7	8,7	0,06	6.613	1,2	-0,2	0,00
dn - altre industrie manifatturiere	1.048	3,8	2,9	0,12	28.535	5,0	1,5	0,08
e - produzione e distribuzione di energia elettrica...	77	0,3	4,1	0,01	2.336	0,4	1,2	0,00
f - costruzioni	3.530	13,0	4,6	0,60	37.243	6,5	3,2	0,21
g - commercio all'ingrosso e al dettaglio...	4.042	14,8	6,3	0,93	45.657	8,0	2,1	0,17
h - alberghi e ristoranti	1.327	4,9	6,2	0,30	13.866	2,4	2,0	0,05
i - trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	1.056	3,9	5,2	0,20	24.949	4,4	12,6	0,51
j - attività finanziarie	219	0,8	1,9	0,02	1.530	0,3	1,3	0,00
k - attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca...	3.136	11,5	5,5	0,64	36.152	6,4	6,7	0,42
m - istruzione	456	1,7	-0,4	-0,01	4.549	0,8	9,2	0,07
n - sanità e assistenza sociale	420	1,5	4,2	0,07	8.484	1,5	43,1	0,47
o - altri servizi pubblici, sociali e personali	1.174	4,3	6,8	0,29	15.465	2,7	12,3	0,31
q - organizzazioni ed organismi extraterritoriali	22	0,1	0,0	0,00	111	0,0	0,0	0,00
n/d -	3	0,0	0,0	0,00	40	0,0	0,0	0,00
totale complessivo	27.246	100,0	5,5	5,5	568.980	100,0	4,3	4,3

Fonte: ns. elaborazioni su dati Inps

* contributo alla variazione

Tab. 3 Unità produttive raggiunte per classe di addetti e sezione ATECO 2002 (dettaglio manifatturiero) - 2014/2015

	a≤9	b 10_49	c 50_99	d 100_249	e 250_499	f≥500	N/D	Totale
A - Agricoltura caccia e silvicoltura	34	28	6	1	0	2	1	72
C - Estrazione di minerali	10	10	2	1	1	0	0	24
DA - Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	48	16 5	37	35	6	3	0	29 4
DB - Industrie tessili e dell'abbigliamento	41	10 9	57	32	8	3	1	25 1
DC - Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, perle e similar	23	11 4	28	19	4	3	0	19 1
DD - Industria del legno e dei prodotti in legno	39	83	14	7	1	0	0	14 4
DE - Fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone, dei prodotti di carta; stampa ed editoria	32	95	36	23	4	1	0	19 1
DF - Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari	1	5	2	1	0	0	0	9
DG - Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	24	11 0	32	17	3	4	1	19 1
DH - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	23	13 9	44	28	6	0	0	24 0
DI - Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	59	13 5	35	20	2	2	0	25 3
DJ - Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo	20 0	58 9	16 5	96	19	5	3	10 77
DK - Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	16 3	43 3	11 9	10 5	38	12	5	87 5
DL - Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	29	10 9	27	23	6	9	0	20 3
DM - Fabbricazione di mezzi di trasporto	7	34	5	9	5	3	0	63
DN - Altre industrie manifatturiere	74	18 0	72	29	6	1	1	36 3
E - Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	34	45	16	7	1	1	0	10 4
F - Costruzioni	27 7	38 3	51	15	4	0	5	73 5
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa	41 9	41 4	54	25	1	4	4	92 1
H - Alberghi e ristoranti	58	82	11	8	1	2	1	16 3
I - Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	76	12 6	26	20	6	8	0	26 2
J - Attività finanziarie	19	13	5	3	2	0	1	43
K - Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	34 2	23 5	42	31	11	3	2	66 6
M - Istruzione	53	47	2	0	0	0	0	10 2
N - Sanità e assistenza sociale	29	44	6	11	1	1	0	92
O - Altri servizi pubblici, sociali e personali	83	70	12	9	6	2	0	18 2
Q - Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	2	0	0	0	0	0	0	2
(vuoto)	20	9	0	2	0	0	0	31
Totale complessivo	22 19	38 06	90 6	57 7	14 2	69	25	77 44

Tab. 4 Aggregazioni delle variabili per la determinazione del livello di penetrazione di Fondimpresa

Inquadramento professionale	Variabili Fondimpresa	Variabili profilo
	Impiegato amministrativo e tecnico	Impiegato
	Impiegato direttivo	Impiegato
	Operaio generico	Operaio
	Operaio qualificato	Operaio

	Quadro	Quadro
<i>Macro-settore produttivo</i>		
	C DA DB DC DD DE DF DG DH DI DJ DK DL DM DN E	Industria
	J K M N O	Altri servizi
	G H I	Commercio, trasporti, alberghi
	F	Costruzioni

Tab. 5 Unità produttive raggiunte per provincia e sezione ATECO 2002 (dettaglio manifatturiero) - 2014/2015

	BL	PD	RO	TV	VE	VI	VR	Totale
A - Agricoltura caccia e silvicoltura	5	5	6	13	7	10	26	72
C - Estrazione di minerali	1	3	0	9	1	6	4	24
DA - Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	3	54	20	56	30	55	76	294
DB - Industrie tessili e dell'abbigliamento	4	44	10	64	20	87	22	251
DC - Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, perle e similar	1	29	2	30	36	72	21	191
DD - Industria del legno e dei prodotti in legno	6	26	2	55	15	22	18	144
DE - Fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone, dei prodotti di carta; stampa ed editoria	0	49	10	37	16	38	41	191
DF - Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari	1	0	1	1	4	0	2	9
DG - Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	4	50	17	28	22	37	33	191
DH - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	6	55	11	72	12	62	22	240
DI - Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	9	38	13	66	21	48	58	253
DJ - Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo	33	251	47	226	86	293	141	1077
DK - Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	29	206	19	160	80	227	154	875
DL - Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	44	41	5	33	7	54	19	203
DM - Fabbricazione di mezzi di trasporto	1	10	5	9	16	11	11	63
DN - Altre industrie manifatturiere	3	61	5	155	33	66	40	363
E - Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	4	28	14	12	15	25	6	104
F - Costruzioni	43	166	63	98	105	88	172	735
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa	20	205	47	142	95	164	248	921
H - Alberghi e ristoranti	5	22	8	18	33	16	61	163
I - Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	9	46	10	24	67	41	65	262
J - Attività finanziarie	0	8	3	5	3	10	14	43
K - Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	13	143	42	106	98	107	157	666
M - Istruzione	2	35	3	9	7	7	39	102
N - Sanità e assistenza sociale	7	11	4	23	7	21	19	92
O - Altri servizi pubblici, sociali e personali	9	24	8	39	39	28	35	182
Q - Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0	0	0	1	1	0	0	2
(vuoto)	3	5	1	16	0	0	6	31
Totale complessivo	265	1615	376	1507	876	1595	1510	7744

Tabella 6 Lavoratori coinvolti per tipologia contrattuale e sezione ATECO 2002 (dettaglio manifatturiero) - Anno 2014/2015

	Apprendisti	Cassa	Cont. a progetto	Cont. a tempo det.	Cont. a tempo indet.	Cont. di lav. a tempo.	Cont. di lav..	Cont. di lav. ripartito	Cont.	Mobilità	(vuoto)	Totale complessivo
A - Agricoltura caccia e silvicoltura	1	0	0	14 1	57 7	5	1	0	0	1	0	726
C - Estrazione di minerali	1	0	0	2	37 1	3	3	0	0	0	0	380
DA - Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	94	2	3	92 0	60 28	155	1 3	0	2	8	0	7225
DB - Industrie tessili e dell'abbigliamento	37	7 7	1	32 6	55 88	114	6	0	3	5 8	0	6210
DC - Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, perle e similar	23	2 6	0	27 7	35 25	54	9	0	2	2 0	0	3936
DD - Industria del legno e dei prodotti in legno	11	9 5	2	92	13 69	20	1	1	1	3 4	1	1627
DE - Fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone, dei prodotti di carta; stampa ed editoria	29	0	0	13 0	28 60	70	1	0	1	8	0	3099
DF - Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari	0	0	0	7	22 6	0	0	0	0	0	0	233
DG - Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	31	5 3	0	16 4	31 13	25	6	0	8	1 1	0	3411
DH - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	40	4 4	0	20 9	52 18	79	3	0	3	6	3	5605
DI - Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	26	3 4	1	17 2	38 95	36	4	0	2	3 1	0	4201
DJ - Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo	213	4 4	1	96 4	18 817	163	1 1	0	4 8	4 3	0	2030 4
DK - Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	123	7	4	85 4	17 994	179	9	0	9	6 0	0	1923 9
DL - Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	37	0	3	31 5	63 42	53	3	0	1 4	7	2	6776
DM - Fabbricazione di mezzi di trasporto	7	1 29	1	29	11 52	16	0	0	0	8	0	1342
DN - Altre industrie manifatturiere	30	1 8	2	23 2	57 30	71	1 0	0	5	6 2	0	6160
E - Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	0	0	0	85	24 36	33	0	0	0	0	0	2554
F - Costruzioni	40	0	4	41 0	56 85	71	1 2	0	4	4 3	0	6269
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la	328	5 6	2	89 8	77 21	395	1 7	1	1 7	2 2	0	9457
H - Alberghi e ristoranti	16	0	0	47 9	92 3	110	3 0	0	0	0	0	1558
I - Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	100	0	0	37 1	17 728	218	2 4	0	2	7	0	1845 0
J - Attività finanziarie	3	0	0	40	52 6	16	1	0	0	0	0	586
K - Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	111	4 2	7	42 5	58 33	314	1 1	1	7	2 7	1	6779
M - Istruzione	7	0	0	83	68 9	35	0	0	0	0	0	814
N - Sanità e assistenza sociale	19	1	0	12 2	12 87	33	3	0	0	0	0	1465
O - Altri servizi pubblici, sociali e personali	32	3	0	30 2	23 67	146	3	0	0	3	0	2856
Q - Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	15
(vuoto)	3	0	0	13	32 8	1	0	0	1	0	0	346
Totale complessivo	1362	6 31	3 1	80 62	12 8343	241 5	1 81	3	1 29	4 59	7	1416 23

Tabella 7 Lavoratori coinvolti per genere e sezione ATECO 2002 (dettaglio manifatturiero) - 2014/2015

	F	M	(vuoto)	Totale complessivo
A - Agricoltura caccia e silvicoltura	215	511	0	726
C - Estrazione di minerali	23	357	0	380
DA - Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	2124	5101	0	7225
DB - Industrie tessili e dell'abbigliamento	3457	2753	0	6210
DC - Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, perle e similar	1371	2565	0	3936
DD - Industria del legno e dei prodotti in legno	362	1264	1	1627
DE - Fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone, dei prodotti di carta; stampa ed editoria	760	2339	0	3099
DF - Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari	29	204	0	233
DG - Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	932	2479	0	3411
DH - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	1323	4279	3	5605
DI - Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	700	3501	0	4201
DJ - Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo	2987	17316	1	20304
DK - Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	3712	15527	0	19239
DL - Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	3097	3678	1	6776
DM - Fabbricazione di mezzi di trasporto	221	1121	0	1342
DN - Altre industrie manifatturiere	1687	4473	0	6160
E - Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	439	2115	0	2554
F - Costruzioni	853	5416	0	6269
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa	3833	5624	0	9457
H - Alberghi e ristoranti	893	665	0	1558
I - Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	7426	11024	0	18450
J - Attività finanziarie	312	274	0	586
K - Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	2931	3847	1	6779
M - Istruzione	720	94	0	814
N - Sanità e assistenza sociale	1188	277	0	1465
O - Altri servizi pubblici, sociali e personali	1033	1823	0	2856
Q - Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	10	5	0	15
(vuoto)	28	318	0	346
Totale complessivo	42666	98950	7	141623

Tabella 8 Lavoratori coinvolti per classe di età e sezione ATECO 2002 (dettaglio manifatturiero) - 2014/2015

	15_24	25_34	35_44	45_54	55_64	over65	(vuoto)	Totale
A - Agricoltura caccia e silvicoltura	17	145	185	231	138	10	0	726
C - Estrazione di minerali	2	17	96	175	87	3	0	380
DA - Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	161	1175	2168	2598	1090	33	0	7225
DB - Industrie tessili e dell'abbigliamento	48	1003	1921	2218	995	25	0	6210
DC - Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, perle e similar	94	598	1138	1490	580	36	0	3936
DD - Industria del legno e dei prodotti in legno	17	236	542	560	260	12	0	1627
DE - Fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone, dei prodotti di carta; stampa ed editoria	47	477	991	1184	391	9	0	3099
DF - Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari	7	47	67	60	52	0	0	233

DG - Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	42	511	1164	1235	445	14	0	3411
DH - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	93	788	1775	2088	841	19	1	5605
DI - Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	48	537	1292	1591	712	21	0	4201
DJ - Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo	364	3514	6589	6876	2882	79	0	20304
DK - Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	309	3131	6692	6647	2406	54	0	19239
DL - Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	84	1277	2376	2228	797	14	0	6776
DM - Fabbricazione di mezzi di trasporto	10	148	459	540	181	4	0	1342
DN - Altre industrie manifatturiere	65	807	1971	2362	928	27	0	6160
E - Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	12	267	640	894	726	15	0	2554
F - Costruzioni	80	1217	2099	1953	875	45	0	6269
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la	456	2240	3139	2604	967	50	1	9457
H - Alberghi e ristoranti	89	428	470	390	166	15	0	1558
I - Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	126	1544	3446	5722	7543	69	0	18450
J - Attività finanziarie	12	126	228	156	64	0	0	586
K - Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	65	1376	2423	2114	777	24	0	6779
M - Istruzione	6	180	318	199	102	9	0	814
N - Sanità e assistenza sociale	19	259	552	459	170	6	0	1465
O - Altri servizi pubblici, sociali e personali	114	395	823	1008	497	19	0	2856
Q - Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0	3	4	7	1	0	0	15
(vuoto)	7	59	120	104	56	0	0	346
Totale complessivo	2394	22505	43688	47693	24729	612	2	141623

Tabella 9 Lavoratori coinvolti per inquadramento professionale e sezione ATECO 2002 (dettaglio manifatturiero) - 2014/2015

	Impiegato amministrativo e tecnico	Impiegato direttivo	Operaio generico	Operaio qualificato	Quadro	(vuoto)	Totale complessivo
A - Agricoltura caccia e silvicoltura	210	55	272	167	22	0	726
C - Estrazione di minerali	96	7	186	83	8	0	380
DA - Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	1951	339	2597	2115	223	0	7225
DB - Industrie tessili e dell'abbigliamento	2949	371	1542	1096	252	0	6210
DC - Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, perle e similar	1067	93	1756	932	88	0	3936
DD - Industria del legno e dei prodotti in legno	426	33	503	619	45	1	1627
DE - Fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone, dei prodotti di carta; stampa ed editoria	935	106	1104	858	96	0	3099
DF - Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari	89	3	63	66	12	0	233
DG - Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	1233	282	947	591	358	0	3411
DH - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	1343	180	2276	1592	211	3	5605
DI - Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	1247	134	1361	1347	112	0	4201
DJ - Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo	5836	577	6496	7003	392	0	20304
DK - Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	7159	854	4712	5852	662	0	19239
DL - Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	2888	269	1710	1638	269	2	6776
DM - Fabbricazione di mezzi di trasporto	402	68	328	500	44	0	1342
DN - Altre industrie manifatturiere	1732	214	2090	1991	133	0	6160

E - Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	1015	162	604	679	94	0	2554
F - Costruzioni	2023	121	1224	2835	66	0	6269
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la	5096	384	2059	1635	283	0	9457
H - Alberghi e ristoranti	249	37	668	574	30	0	1558
I - Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	13253	278	918	2224	1777	0	18450
J - Attività finanziarie	400	23	59	38	66	0	586
K - Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	4002	336	1545	427	468	1	6779
M - Istruzione	549	83	96	66	20	0	814
N - Sanità e assistenza sociale	769	129	135	405	27	0	1465
O - Altri servizi pubblici, sociali e personali	1243	120	810	600	83	0	2856
Q - Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	15	0	0	0	0	0	15
(vuoto)	154	9	112	65	6	0	346
Totale complessivo	58331	5267	36173	35998	5847	7	141623

Capitolo 2

VENETO. Numero Imprese per sezioni (ATECO 2002) e province. Anno 2007

	Vene- zia	Bellu- no	Pado- va	Rovi- go	Trevi- so	Vero- na	Vicen- za	Total- e
Estrazione di minerali da cave e miniere	1	21	21	3	31	45	59	181
Manifatturiero	4.756	1.235	7.566	1.887	7.914	6.116	8.860	38.334
Industrie alimentari	914	146	835	303	812	840	696	4.546
Industria delle bevande	16	1	19	2	96	48	20	202
Industria del tabacco	1	0	1	0	0	0	0	2
Industrie tessili	126	16	253	67	339	115	300	1.216
Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia	374	20	908	539	646	485	667	3.639
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	238	1	176	42	195	169	560	1.381
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili)	355	171	404	84	690	351	429	2.484
Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	42	5	99	16	127	128	120	537
Stampa e riproduzione di supporti registrati	146	37	257	41	250	325	237	1.293
Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	5	1	2	1	0	6	1	16
Fabbricazione di prodotti chimici	47	7	119	25	87	78	145	508
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici	3	0	6	2	0	10	5	26
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	117	23	287	60	321	114	314	1.236
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	352	49	223	61	308	478	411	1.882
Metallurgia	38	10	92	11	52	38	154	395
Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	315	111	442	75	347	324	426	2.040
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica;	43	15	121	11	76	63	110	439
Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	123	49	266	24	278	138	395	1.273
Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	152	53	407	59	343	351	601	1.966
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	27	0	60	6	78	66	59	296
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	53	4	57	18	45	18	37	232
Fabbricazione di mobili	206	72	604	65	858	733	417	2.955
Altre industrie manifatturiere	276	296	518	45	499	235	968	2.837
Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	787	148	1.410	330	1.467	1.003	1.788	6.933
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	6	5	9	2	7	18	9	56
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	69	15	49	25	66	77	69	370
Costruzioni	3.874	917	3.988	1.220	4.446	4.597	3.580	22.622
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	5.666	1.247	6.339	1.422	5.065	5.886	5.416	31.041
Trasporto e magazzinaggio	1.128	166	969	261	792	1.169	781	5.266
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	4.414	1.315	2.354	748	2.274	3.241	2.316	16.662
Servizi di informazione e comunicazione	517	54	696	87	548	603	537	3.042
Attività finanziarie e assicurative	326	88	454	90	390	444	348	2.140
Attività immobiliari	435	67	355	67	302	326	357	1.909
Attività professionali, scientifiche e tecniche	1.729	391	2.187	443	1.800	1.966	1.796	10.312
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	1.051	152	1.002	177	756	1.041	789	4.968
Istruzione	337	110	446	107	448	430	388	2.266
Sanità e assistenza sociale	841	161	1.056	236	756	1.016	827	4.893
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	285	42	193	79	168	188	168	1.123
Altre attività di servizi	1.575	384	1.779	411	1.479	1.598	1.565	8.791
Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico	276	57	158	14	136	171	46	858

Totale	27.286	6.427	29.621	7.279	27.378	28.932	27.911	154.834
--------	--------	-------	--------	-------	--------	--------	--------	---------

Fonte: INPS

VENETO. Numero Imprese per sezioni (ATECO 2002) e province. Anno 2014

	Venezia	Belluno	Padova	Rovigo	Treviso	Vercelli	Vicenza	Totale
Estrazione di minerali da cave e miniere	0	17	12	1	29	41	43	143
Manifatturiero	4.103	1.002	6.762	1.580	6.799	5.205	7.648	33.099
Industrie alimentari	891	149	886	306	831	902	764	4.729
Industria delle bevande	18	1	21	4	97	42	21	204
Industria del tabacco	0	0	1	0	1	0	0	2
Industrie tessili	85	11	201	39	237	82	235	890
Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia	241	13	741	419	532	312	552	2.810
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	240	2	199	48	172	126	500	1.287
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili)	257	138	305	65	520	253	321	1.859
Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	36	3	98	13	123	108	121	502
Stampa e riproduzione di supporti registrati	121	24	223	30	208	264	176	1.046
Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	5	2	2	1	2	5	1	18
Fabbricazione di prodotti chimici	46	7	115	25	75	76	132	476
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici	4	1	8	3	0	10	5	31
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	104	22	289	55	271	100	272	1.113
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	292	32	187	51	249	403	344	1.558
Metallurgia	31	5	83	7	48	29	122	325
Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	294	86	434	63	336	317	408	1.938
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica;	46	11	123	8	62	69	95	414
Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	110	46	263	24	275	135	337	1.190
Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	144	48	415	47	345	334	569	1.902
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	20	.	46	7	64	51	54	242
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	55	4	43	18	36	21	38	215
Fabbricazione di mobili	183	61	452	47	690	498	308	2.239
Altre industrie manifatturiere	220	217	422	43	413	210	653	2.178
Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	660	119	1.205	257	1.212	858	1.620	5.931
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	5	9	7	2	8	22	15	68
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	74	15	61	26	64	87	74	401
Costruzioni	2.623	662	2.862	812	2.821	3.041	2.391	15.212
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	5.242	1.079	5.995	1.341	4.718	5.662	5.023	29.060
Trasporto e magazzinaggio	1.135	146	864	245	728	1.049	692	4.859
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	4.716	1.252	2.598	808	2.448	3.598	2.535	17.955
Servizi di informazione e comunicazione	521	53	717	92	574	621	558	3.136
Attività finanziarie e assicurative	288	77	417	80	360	391	320	1.933
Attività immobiliari	408	47	312	54	268	326	262	1.677
Attività professionali, scientifiche e tecniche	1.718	375	2.178	440	1.887	1.940	1.951	10.489
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	1.064	150	1.085	180	764	1.180	859	5.282
Istruzione	315	84	426	87	403	419	377	2.111
Sanità e assistenza sociale	901	167	1.204	241	830	1.122	854	5.319
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	327	52	250	96	211	261	172	1.369

Altre attività di servizi	1.579	364	1.805	437	1.534	1.763	1.542	9.024
Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico	282	42	151	12	117	128	45	777
Totale	25.301	5.593	27.706	6.534	24.563	26.856	25.361	141.914

Fonte: INPS

VENETO. Numero Imprese per sezioni (ATECO 2002) e classi dimensionali. Anno 2007

	0-9	10-49	da 50 a 99	100-499	>500	Totale
Estrazione di minerali da cave e miniere	127	47	7	0	0	181
Manifatturiero	26.884	9.688	1.036	660	66	38.334
Industrie alimentari	4.006	467	44	27	2	4.546
Industria delle bevande	121	66	12	2	1	202
Industria del tabacco	1	0	1	0	0	2
Industrie tessili	755	393	34	29	5	1.216
Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia	2.520	1.019	58	38	4	3.639
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	764	519	63	33	2	1.381
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili)	1.975	458	39	12	0	2.484
Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	307	182	29	17	2	537
Stampa e riproduzione di supporti registrati	970	292	17	13	1	1.293
Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	5	8	2	1	0	16
Fabbricazione di prodotti chimici	273	180	40	14	1	508
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici	8	6	5	4	3	26
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	670	465	53	45	3	1.236
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	1.265	515	61	38	3	1.882
Metallurgia	189	142	28	30	6	395
Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	1.480	491	38	30	1	2.040
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica	266	138	23	12	0	439
Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico	732	429	53	48	11	1.273
Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	1.202	606	77	73	8	1.966
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	171	99	14	11	1	296
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	157	60	9	6	0	232
Fabbricazione di mobili	2.171	645	90	48	1	2.955
Altre industrie manifatturiere	2.109	620	68	36	4	2.837
Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	4.767	1.888	178	93	7	6.933
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	33	17	2	3	1	56
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	237	97	12	20	4	370
Costruzioni	20.326	2.155	113	26	2	22.622
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	27.981	2.726	191	115	28	31.041
Trasporto e magazzinaggio	4.224	866	94	75	7	5.266
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	14.595	1.923	101	37	6	16.662
Servizi di informazione e comunicazione	2.660	318	34	26	4	3.042
Attività finanziarie e assicurative	1.981	92	30	27	10	2.140
Attività immobiliari	1.870	34	4	1	0	1.909
Attività professionali, scientifiche e tecniche	9.819	452	24	14	3	10.312
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	4.193	609	86	75	5	4.968
Istruzione	1.490	735	27	12	2	2.266
Sanità e assistenza sociale	4.469	303	59	55	7	4.893
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	895	186	24	13	5	1.123
Altre attività di servizi	8.180	499	65	45	2	8.791
Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico	857	1	0	0	0	858
Totale	130.821	20.748	1.909	1.204	152	154.834

Fonte: INPS

VENETO. Numero Imprese per sezioni (ATECO 2002) e classi dimensionali. Anno 2014

	0-9	10-49	da 50 a 99	100-499	>500	Totale
Estrazione di minerali da cave e miniere	107	32	2	2	0	143
Manifatturiero	23.315	8.182	953	587	62	33.099
Industrie alimentari	4.127	510	55	35	2	4.729
Industria delle bevande	108	79	13	3	1	204
Industria del tabacco	0	2	0	0	0	2
Industrie tessili	594	243	33	17	3	890
Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia	1.935	800	44	27	4	2.810
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	701	505	55	24	2	1.287
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili)	1.527	301	24	6	1	1.859
Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	276	178	31	15	2	502
Stampa e riproduzione di supporti registrati	804	219	11	11	1	1.046
Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	7	8	2	1	0	18
Fabbricazione di prodotti chimici	244	176	33	22	1	476
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici	9	10	3	6	3	31
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	604	408	56	44	1	1.113
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	1.106	384	43	22	3	1.558
Metallurgia	158	103	31	28	5	325
Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	1.417	457	36	26	2	1.938
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica	251	123	22	17	1	414
Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico	706	381	57	38	8	1.190
Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	1.162	572	82	78	8	1.902
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	144	81	6	9	2	242
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	150	55	4	5	1	215
Fabbricazione di mobili	1.658	471	70	39	1	2.239
Altre industrie manifatturiere	1.616	470	59	28	5	2.178
Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	4.011	1.646	183	86	5	5.931
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	42	13	4	8	1	68
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	268	92	16	21	4	401
Costruzioni	13.677	1.445	62	28	0	15.212
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	26.199	2.550	180	101	30	29.060
Trasporto e magazzinaggio	3.833	871	82	63	10	4.859
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	15.694	2.112	103	42	4	17.955
Servizi di informazione e comunicazione	2.706	364	37	26	3	3.136
Attività finanziarie e assicurative	1.769	100	22	31	11	1.933
Attività immobiliari	1.640	32	4	1	0	1.677
Attività professionali, scientifiche e tecniche	9.952	490	21	23	3	10.489
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	4.387	688	113	78	16	5.282
Istruzione	1.597	470	21	22	1	2.111
Sanità e assistenza sociale	4.829	340	70	68	12	5.319
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1.118	207	28	11	5	1.369
Altre attività di servizi	8.393	519	65	46	1	9.024
Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico	776	1	0	0	0	777
Totale	120.302	18.508	1.783	1.158	163	141.914

Fonte: INPS

VENETO. Numero di lavoratori per sezioni (Ateco2002) e provincia. Anno 2011

	Venezia	Belluno	Padova	Rovigo	Treviso	Verona	Vicenza	TOTALE
Estrazione di minerali	466	192	218	10	637	301	443	2.267
Attività manifatturiere	52.380	24.522	89.955	18.848	107.764	73.484	121.379	488.331
<i>Agroindustria</i>	6.678	648	5.583	1.942	7.035	10.183	5.466	37.535
<i>Tessile, abbigliamento e calzature</i>	7.915	715	13.306	3.639	14.756	7.792	23.458	71.583
<i>Industria del legno e dei prodotti in legno</i>	1.567	805	2.283	492	6.888	1.721	2.597	16.353
<i>Carta stampa ed editoria</i>	1.784	457	4.672	691	4.449	5.848	5.150	23.049
<i>Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio</i>	251	7	60	10	37	366	25	756
<i>Fabbricazione di prodotti chimici e farmaceutici</i>	2.888	442	3.360	1.171	1.535	3.909	4.290	17.596
<i>Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche</i>	1.579	475	4.573	1.548	5.623	1.990	6.717	22.504
<i>Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	3.116	1.015	3.657	960	5.047	5.034	4.036	22.865
<i>Metallurgia e meccanica</i>	19.483	19.498	44.308	7.278	43.799	31.589	59.863	225.814
<i>Mezzi di trasporto</i>	3.518	20	1.329	448	1.271	1.504	1.790	9.878
<i>Fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere</i>	3.603	440	6.783	669	17.324	3.550	7.987	40.356
Costruzioni	15.469	4.297	15.253	4.571	15.611	15.291	12.611	83.103
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua e reti fognarie	2.486	537	1.728	673	954	1.901	1.207	9.486
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	32.894	6.002	41.145	6.933	29.690	41.679	31.054	189.396
Alberghi e ristoranti	26.979	5.005	13.984	2.983	10.399	17.439	10.441	87.231
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	27.071	4.731	28.695	4.649	25.018	28.167	23.975	142.305
Attività finanziarie	6.318	1.224	9.505	1.493	9.472	11.262	7.266	46.540
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	22.300	2.212	13.971	2.749	10.603	19.508	9.057	80.402
Istruzione	5.219	1.484	6.414	1.217	6.580	7.654	6.294	34.861
Sanità e assistenza sociale	6.240	1.823	7.495	2.249	6.815	8.333	7.330	40.286
Altri servizi pubblici, sociali e personali	10.272	1.743	11.238	2.745	7.741	15.486	8.110	57.335
TOTALE	208.094	53.772	239.601	49.120	231.284	240.505	239.167	1.261.543

Fonte: INPS

VENETO. Incidenza delle sezioni per provincia. Anno 2011

	Venezia	Belluno	Padova	Rovigo	Treviso	Verona	Vicenza	TOTALE
	a	o	a	o	o	a	a	E
Estrazione di minerali	0,2%	0,4%	0,1%	0,0%	0,3%	0,1%	0,2%	0,2%
Attività manifatturiere	25,2%	45,6%	37,5%	38,4%	46,6%	30,6%	50,8%	38,7%
<i>Agroindustria</i>	3,2%	1,2%	2,3%	4,0%	3,0%	4,2%	2,3%	3,0%
<i>Tessile, abbigliamento e calzature</i>	3,8%	1,3%	5,6%	7,4%	6,4%	3,2%	9,8%	5,7%
<i>Industria del legno e dei prodotti in legno</i>	0,8%	1,5%	1,0%	1,0%	3,0%	0,7%	1,1%	1,3%
<i>Carta stampa ed editoria</i>	0,9%	0,8%	1,9%	1,4%	1,9%	2,4%	2,2%	1,8%
<i>Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio</i>	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,1%
<i>Fabbricazione di prodotti chimici e farmaceutici</i>	1,4%	0,8%	1,4%	2,4%	0,7%	1,6%	1,8%	1,4%
<i>Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche</i>	0,8%	0,9%	1,9%	3,2%	2,4%	0,8%	2,8%	1,8%
<i>Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	1,5%	1,9%	1,5%	2,0%	2,2%	2,1%	1,7%	1,8%
<i>Metallurgia e meccanica</i>	9,4%	36,3%	18,5%	14,8%	18,9%	13,1%	25,0%	17,9%
<i>Mezzi di trasporto</i>	1,7%	0,0%	0,6%	0,9%	0,5%	0,6%	0,7%	0,8%
<i>Fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere</i>	1,7%	0,8%	2,8%	1,4%	7,5%	1,5%	3,3%	3,2%
Costruzioni	7,4%	8,0%	6,4%	9,3%	6,7%	6,4%	5,3%	6,6%
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua e reti fognarie	1,2%	1,0%	0,7%	1,4%	0,4%	0,8%	0,5%	0,8%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	15,8%	11,2%	17,2%	14,1%	12,8%	17,3%	13,0%	15,0%
Alberghi e ristoranti	13,0%	9,3%	5,8%	6,1%	4,5%	7,3%	4,4%	6,9%
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	13,0%	8,8%	12,0%	9,5%	10,8%	11,7%	10,0%	11,3%
Attività finanziarie	3,0%	2,3%	4,0%	3,0%	4,1%	4,7%	3,0%	3,7%
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	10,7%	4,1%	5,8%	5,6%	4,6%	8,1%	3,8%	6,4%
Istruzione	2,5%	2,8%	2,7%	2,5%	2,8%	3,2%	2,6%	2,8%

Sanità e assistenza sociale	3,0%	3,4%	3,1%	4,6%	2,9%	3,5%	3,1%	3,2%
Altri servizi pubblici, sociali e personali	4,9%	3,2%	4,7%	5,6%	3,3%	6,4%	3,4%	4,5%
TOTALE	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%

Fonte: INPS

VENETO. Numero di lavoratori per sezioni (Ateco2002) e provincia. Anno 2014

	Venezi a	Bellun o	Padov a	Rovig o	Trevis o	Veron a	Vicenz a	TOTAL E
Estrazione di minerali	446	133	170	7	454	236	329	1775
Attività manifatturiere	48.798	23.259	84.151	17.306	100.411	67.895	118.057	459.877
<i>Agroindustria</i>	6.295	642	5.314	1.988	7.218	9.973	5.580	37.010
<i>Tessile, abbigliamento e calzature</i>	7.397	657	11.079	3.178	12.548	6.478	22.391	63.725
<i>Industria del legno e dei prodotti in legno</i>	1.618	674	1.849	350	5.607	1.276	2.065	13.439
<i>Carta stampa ed editoria</i>	1.579	391	4.068	593	4.604	4.925	4.717	20.875
<i>Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio</i>	250	5	44	11	35	294	24	663
<i>Fabbricazione di prodotti chimici e farmaceutici</i>	2.542	507	3.395	1.232	1.664	3.746	4.362	17.449
<i>Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche</i>	1.505	461	5.103	1.457	6.253	1.843	6.907	23.528
<i>Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	3.011	865	3.273	791	4.787	4.570	3.585	20.880
<i>Metallurgia e meccanica</i>	18.367	7.824	38.138	6.063	37.596	29.550	55.124	192.662
<i>Mezzi di trasporto</i>	2.493	4	1.344	723	2.432	1.322	2.264	10.581
<i>Fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere</i>	3.743	11.227	10.546	922	17.670	3.917	11.041	59.066
Costruzioni	12.315	3.376	11.778	3.377	11.851	12.425	9.648	64.769
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua e reti fognarie	5.235	1.092	2.206	1.100	2.349	3.624	2.282	17.887
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	32.233	5.528	39.839	6.560	27.853	40.729	29.143	181.886
Alberghi e ristoranti	27.498	4.672	13.715	2.649	10.324	17.321	10.350	86.529
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	29.847	4.758	31.810	5.159	25.774	31.286	25.318	153.952
Attività finanziarie	6.183	1.165	9.017	1.399	9.295	10.409	7.104	44.571
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	19.494	2.007	11.749	2.527	9.689	18.778	8.097	72.341
Istruzione	5.512	1.415	6.583	1.170	5.818	7.194	5.866	33.558
Sanità e assistenza sociale	6.508	2.031	7.310	2.170	7.206	11.278	7.761	44.264
Altri servizi pubblici, sociali e personali	9.612	1.297	11.624	2.145	7.147	11.697	7.590	51.111
TOTALE	203.681	50.733	229.952	45.569	218.171	232.872	231.545	1.212.520

Fonte: INPS

VENETO. Incidenza delle sezioni per provincia. Anno 2014

	Venezi a	Bellun o	Padov a	Rovig o	Trevis o	Veron a	Vicenz a	TOTAL E
Estrazione di minerali	0,2%	0,3%	0,1%	0,0%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
Attività manifatturiere	24,0%	45,8%	36,6%	38,0%	46,0%	29,2%	51,0%	37,9%
<i>Agroindustria</i>	3,1%	1,3%	2,3%	4,4%	3,3%	4,3%	2,4%	3,1%
<i>Tessile, abbigliamento e calzature</i>	3,6%	1,3%	4,8%	7,0%	5,8%	2,8%	9,7%	5,3%
<i>Industria del legno e dei prodotti in legno</i>	0,8%	1,3%	0,8%	0,8%	2,6%	0,5%	0,9%	1,1%
<i>Carta stampa ed editoria</i>	0,8%	0,8%	1,8%	1,3%	2,1%	2,1%	2,0%	1,7%
<i>Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio</i>	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,1%
<i>Fabbricazione di prodotti chimici e farmaceutici</i>	1,2%	1,0%	1,5%	2,7%	0,8%	1,6%	1,9%	1,4%
<i>Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche</i>	0,7%	0,9%	2,2%	3,2%	2,9%	0,8%	3,0%	1,9%
<i>Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	1,5%	1,7%	1,4%	1,7%	2,2%	2,0%	1,5%	1,7%

<i>Mettallurgia e meccanica</i>	9,0%	15,4%	16,6%	13,3%	17,2%	12,7%	23,8%	15,9%
<i>Mezzi di trasporto</i>	1,2%	0,0%	0,6%	1,6%	1,1%	0,6%	1,0%	0,9%
<i>Fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere</i>	1,8%	22,1%	4,6%	2,0%	8,1%	1,7%	4,8%	4,9%
Costruzioni	6,0%	6,7%	5,1%	7,4%	5,4%	5,3%	4,2%	5,3%
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua e reti fognarie	2,6%	2,2%	1,0%	2,4%	1,1%	1,6%	1,0%	1,5%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	15,8%	10,9%	17,3%	14,4%	12,8%	17,5%	12,6%	15,0%
Alberghi e ristoranti	13,5%	9,2%	6,0%	5,8%	4,7%	7,4%	4,5%	7,1%
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	14,7%	9,4%	13,8%	11,3%	11,8%	13,4%	10,9%	12,7%
Attività finanziarie	3,0%	2,3%	3,9%	3,1%	4,3%	4,5%	3,1%	3,7%
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	9,6%	4,0%	5,1%	5,5%	4,4%	8,1%	3,5%	6,0%
Istruzione	2,7%	2,8%	2,9%	2,6%	2,7%	3,1%	2,5%	2,8%
Sanità e assistenza sociale	3,2%	4,0%	3,2%	4,8%	3,3%	4,8%	3,4%	3,7%
Altri servizi pubblici, sociali e personali	4,7%	2,6%	5,1%	4,7%	3,3%	5,0%	3,3%	4,2%
TOTALE	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%

Fonte: INPS

VENETO. Numero di lavoratori per sezioni (Ateco2002) e genere e qualifica. Anno 2011

	MASCHI						
	Operai	Impiegati	Quadri	Dirigenti	Apprendisti	Altro	TOTALE
Estrazione di minerali	1.419	455	98	11	21	0	2.004
Attività manifatturiere	241.373	68.438	7.198	3.984	12.567	277	333.837
<i>Agroindustria</i>	15.749	3.150	466	287	1.304	0	20.956
<i>Tessile, abbigliamento e calzature</i>	19.519	5.878	826	487	1.119	1	27.829
<i>Industria del legno e dei prodotti in legno</i>	10.503	1.434	107	34	566	0	12.645
<i>Carta stampa ed editoria</i>	12.236	2.754	280	158	748	274	16.448
<i>Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio</i>	380	189	53	17	3	0	642
<i>Fabbricazione di prodotti chimici e farmaceutici</i>	6.536	4.375	1.007	341	230	0	12.488
<i>Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche</i>	12.019	2.547	376	162	604	0	15.707
<i>Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	14.153	3.145	310	196	375	0	18.178
<i>Mettallurgia e meccanica</i>	123.869	38.269	3.234	2.035	6.598	0	174.005
<i>Mezzi di trasporto</i>	5.676	1.853	214	119	203	3	8.067
<i>Fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere</i>	20.733	4.846	328	150	817	0	26.874
Costruzioni	59.545	7.885	297	242	6.569	0	74.538
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua e reti fognarie	3.231	3.556	405	133	85	1	7.411
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	48.003	36.781	2.347	760	7.176	1	95.069
Alberghi e ristoranti	29.299	2.351	287	37	2.355	0	34.329
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	29.912	22.380	1.958	747	2.739	50	57.785
Attività finanziarie	704	12.071	10.269	884	343	1	24.271
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	41.021	15.995	1.963	219	750	437	60.386
Istruzione	383	5.635	18	19	31	1	6.087
Sanità e assistenza sociale	2.651	3.955	31	211	151	6	7.003
Altri servizi pubblici, sociali e personali	17.209	6.578	308	207	560	110	24.972
TOTALE	474.749	186.080	25.178	7.455	33.346	885	727.692
	FEMMINE						
	Operai	Impiegati	Quadri	Dirigenti	Apprendisti	Altro	TOTALE
Estrazione di minerali	10	239	5	0	8	0	263
Attività manifatturiere	88.378	58.705	1.412	369	5.531	99	154.494
<i>Agroindustria</i>	10.893	4.424	81	34	1.190	1	16.622
<i>Tessile, abbigliamento e calzature</i>	31.227	10.823	310	74	1.321	0	43.753
<i>Industria del legno e dei prodotti in legno</i>	1.833	1.718	13	4	140	0	3.709
<i>Carta stampa ed editoria</i>	2.958	3.099	57	17	375	98	6.602
<i>Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio</i>	4	97	11	1	1	0	115

<i>Fabbricazione di prodotti chimici e farmaceutici</i>	1.455	3.157	335	55	106	0	5.107
<i>Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche</i>	4.010	2.448	68	14	257	0	6.797
<i>Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	1.797	2.692	57	13	128	0	4.687
<i>Mettallurgia e meccanica</i>	25.306	24.420	403	140	1.544	0	51.808
<i>Mezzi di trasporto</i>	900	849	20	3	40	0	1.812
<i>Fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere</i>	7.996	4.980	60	15	431	0	13.483
Costruzioni	485	7.423	37	19	600	0	8.565
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua e reti fognarie	341	1.644	72	10	9	0	2.076
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	22.450	63.057	1.402	84	7.334	1	94.328
Alberghi e ristoranti	45.148	4.385	105	4	3.259	1	52.902
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	34.180	44.857	623	97	4.520	243	84.520
Attività finanziarie	317	17.101	3.865	79	906	0	22.269
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	3.303	15.152	728	19	527	287	20.016
Istruzione	4.602	23.974	16	4	179	0	28.774
Sanità e assistenza sociale	14.130	18.096	49	66	937	4	33.282
Altri servizi pubblici, sociali e personali	17.518	10.795	112	23	3.803	113	32.363
TOTALE	230.859	265.428	8.428	773	27.614	748	533.851

Fonte: INPS

VENETO. Numero di lavoratori per sezioni (Ateco2002) e genere e qualifica. Anno 2014

	MASCHI						
	Operai	Impiegati	Quadri	Dirigenti	Apprendisti	Altro	TOTALE
Estrazione di minerali	986	416	110	17	23	0	1.552
Attività manifatturiere	226.282	67.144	7.310	3.871	12.762	79	317.448
<i>Agroindustria</i>	15.745	3.201	490	298	1.319	0	21.052
<i>Tessile, abbigliamento e calzature</i>	17.981	5.437	719	457	1.082	0	25.676
<i>Industria del legno e dei prodotti in legno</i>	8.336	1.222	77	28	434	0	10.096
<i>Carta stampa ed editoria</i>	11.953	2.320	237	132	636	74	15.354
<i>Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio</i>	324	175	51	13	0	0	563
<i>Fabbricazione di prodotti chimici e farmaceutici</i>	6.470	4.256	984	322	267	0	12.299
<i>Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche</i>	12.113	2.760	506	197	625	0	16.201
<i>Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	12.582	2.953	324	177	342	0	16.378
<i>Mettallurgia e meccanica</i>	108.474	35.695	3.117	1.775	6.466	5	155.534
<i>Mezzi di trasporto</i>	5.652	2.024	171	120	231	0	8.196
<i>Fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere</i>	26.652	7.101	634	353	1.361	0	36.101
Costruzioni	46.897	6.644	301	194	3.483	0	57.518
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua e reti fognarie	8.739	4.518	491	168	247	1	14.163
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	44.510	36.447	2.533	763	6.215	0	90.468
Alberghi e ristoranti	30.214	2.327	309	30	2.557	0	35.437
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	33.785	26.321	2.342	700	2.906	304	66.358
Attività finanziarie	446	10.855	10.216	760	264	1	22.542
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	40.417	12.951	1.724	168	692	256	56.208
Istruzione	486	5.654	30	22	44	0	6.237
Sanità e assistenza sociale	2.794	4.457	50	235	155	1	7.692
Altri servizi pubblici, sociali e personali	14.109	6.227	311	185	830	104	21.766
TOTALE	449.664	183.958	25.727	7.114	30.177	746	697.386
	FEMMINE						
	Operai	Impiegati	Quadri	Dirigenti	Apprendisti	Altro	TOTALE
Estrazione di minerali	8	206	6	0	4	0	224
Attività manifatturiere	78.872	56.628	1.558	406	4.928	36	142.428
<i>Agroindustria</i>	10.111	4.585	107	44	1.110	0	15.957
<i>Tessile, abbigliamento e calzature</i>	26.220	10.356	289	79	1.107	0	38.049
<i>Industria del legno e dei prodotti in legno</i>	1.795	1.448	14	0	84	0	3.343

<i>Carta stampa ed editoria</i>	2.596	2.548	48	15	281	35	5.523
<i>Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio</i>	3	84	11	2	0	0	100
<i>Fabbricazione di prodotti chimici e farmaceutici</i>	1.417	3.183	380	62	107	1	5.149
<i>Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche</i>	4.237	2.755	108	21	206	0	7.327
<i>Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	1.730	2.571	64	12	125	0	4.503
<i>Mettallurgia e meccanica</i>	14.757	20.622	357	118	1.275	0	37.130
<i>Mezzi di trasporto</i>	1.319	989	18	4	54	0	2.385
<i>Fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere</i>	14.688	7.485	163	50	579	0	22.965
Costruzioni	369	6.401	31	16	435	0	7.252
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua e reti fognarie	928	2.642	88	12	56	0	3.725
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	21.560	61.987	1.571	75	6.226	0	91.419
Alberghi e ristoranti	42.793	4.651	119	4	3.525	0	51.092
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	33.700	48.681	749	108	4.048	311	87.594
Attività finanziarie	354	16.819	4.178	79	599	1	22.029
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	3.016	11.831	673	17	348	249	16.133
Istruzione	4.725	22.379	19	3	195	0	27.321
Sanità e assistenza sociale	15.524	20.105	54	90	798	2	36.573
Altri servizi pubblici, sociali e personali	16.250	9.717	115	24	3.083	157	29.346
TOTALE	218.097	262.046	9.161	834	24.244	756	515.136

Fonte: INPS

VENETO. Numero di lavoratori per sezioni (Ateco2002) e classe di età. Anno 2011

	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	TOTALE
Estrazione di minerali	66	344	720	775	341	21	2.267
Attività manifatturiere	30.842	111.469	172.713	135.769	35.766	1.773	488.331
<i>Agroindustria</i>	5.097	8.409	11.174	9.685	2.960	253	37.578
<i>Tessile, abbigliamento e calzature</i>	3.464	15.258	25.648	21.617	5.340	254	71.583
<i>Industria del legno e dei prodotti in legno</i>	1.106	3.901	5.493	4.449	1.277	128	16.353
<i>Carta stampa ed editoria</i>	1.394	5.251	7.995	6.663	1.686	59	23.049
<i>Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio</i>	10	122	245	276	103	0	756
<i>Fabbricazione di prodotti chimici e farmaceutici</i>	606	3.520	6.450	5.502	1.475	40	17.596
<i>Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche</i>	1.257	4.978	8.205	6.442	1.569	54	22.504
<i>Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	945	4.301	8.111	7.308	2.075	125	22.865
<i>Mettallurgia e meccanica</i>	14.639	54.869	81.210	58.939	15.498	663	225.814
<i>Mezzi di trasporto</i>	390	2.108	3.769	2.846	732	35	9.878
<i>Fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere</i>	1.935	8.752	14.411	12.042	3.052	163	40.356
Costruzioni	8.809	24.446	25.158	17.747	6.332	610	83.103
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua e reti fognarie	173	1.452	2.379	3.808	1.664	10	9.486
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	18.389	53.212	61.031	43.171	12.287	1.307	189.396
Alberghi e ristoranti	17.392	23.896	22.032	16.724	6.324	862	87.231
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	13.528	41.126	45.217	32.056	9.715	663	142.305
Attività finanziarie	1.015	10.682	15.779	13.907	5.122	36	46.540
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	3.091	16.135	25.379	25.754	9.623	422	80.402
Istruzione	719	10.314	12.641	8.419	2.460	308	34.861
Sanità e assistenza sociale	1.983	9.864	13.451	11.456	3.339	193	40.286
Altri servizi pubblici, sociali e personali	7.588	14.900	16.703	13.148	4.504	493	57.335
TOTALE	103.594	317.840	413.202	322.734	97.474	6.698	1.261.543

Fonte: INPS

VENETO. Numero di lavoratori per sezioni (Ateco2002) e classe di età. Anno 2014

	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	TOTALE
Estrazione di minerali	22	198	516	712	308	20	1.775
Attività manifatturiere	22.673	90.146	152.177	143.503	49.216	2.162	459.877
<i>Agroindustria</i>	4.168	8.027	10.159	10.454	3.916	286	37.010
<i>Tessile, abbigliamento e calzature</i>	2.521	11.450	20.840	21.566	7.014	333	63.725
<i>Industria del legno e dei prodotti in legno</i>	658	2.735	4.480	4.051	1.402	112	13.439
<i>Carta stampa ed editoria</i>	1.007	4.200	6.713	6.656	2.217	85	20.875
<i>Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio</i>	6	75	222	232	125	4	663
<i>Fabbricazione di prodotti chimici e farmaceutici</i>	459	2.953	5.984	5.859	2.127	67	17.449
<i>Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche</i>	1.010	4.357	8.011	7.575	2.503	73	23.528
<i>Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	597	3.292	6.730	7.408	2.744	110	20.880
<i>Metallurgia e meccanica</i>	9.692	40.186	64.899	57.125	19.970	790	192.662
<i>Mezzi di trasporto</i>	344	1.772	3.790	3.562	1.079	37	10.581
<i>Fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere</i>	2.212	11.099	20.354	19.017	6.119	265	59.066
Costruzioni	4.219	16.715	20.496	16.445	6.398	497	64.769
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua e reti fognarie	374	2.467	4.843	6.737	3.394	71	17.887
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	14.240	47.119	56.707	46.364	15.987	1.471	181.886
Alberghi e ristoranti	15.202	23.630	21.101	17.987	7.636	973	86.529
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	11.301	39.377	47.378	40.428	14.580	888	153.952
Attività finanziarie	466	8.067	14.853	14.461	6.674	51	44.571
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	2.174	12.514	21.264	22.587	13.247	556	72.341
Istruzione	574	7.936	12.710	8.937	3.065	335	33.558
Sanità e assistenza sociale	1.821	9.473	13.782	13.800	5.118	271	44.264
Altri servizi pubblici, sociali e personali	6.167	13.348	14.093	11.775	5.064	667	51.111
TOTALE	79.229	270.988	379.919	343.734	130.687	7.964	1.212.521

Fonte: INPS

VENETO. Var. % del numero di lavoratori per sezioni (Ateco2002) e classe di età. Anni 2014-2011

	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	TOTALE
Estrazione di minerali	-66,7%	-42,4%	-28,3%	-8,1%	-9,7%	-4,8%	-21,7%
Attività manifatturiere	-26,5%	-19,1%	-11,9%	5,7%	37,6%	21,9%	-5,8%
<i>Agroindustria</i>	-18,2%	-4,5%	-9,1%	7,9%	32,3%	13,0%	-1,5%
<i>Tessile, abbigliamento e calzature</i>	-27,2%	-25,0%	-18,7%	-0,2%	31,3%	31,1%	-11,0%
<i>Industria del legno e dei prodotti in legno</i>	-40,5%	-29,9%	-18,4%	-8,9%	9,8%	-12,5%	-17,8%
<i>Carta stampa ed editoria</i>	-27,8%	-20,0%	-16,0%	-0,1%	31,5%	44,1%	-9,4%
<i>Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio</i>	-40,0%	-38,5%	-9,4%	-15,9%	21,4%	-	-12,3%
<i>Fabbricazione di prodotti chimici e farmaceutici</i>	-24,3%	-16,1%	-7,2%	6,5%	44,2%	67,5%	-0,8%
<i>Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche</i>	-19,6%	-12,5%	-2,4%	17,6%	59,5%	35,2%	4,6%
<i>Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	-36,8%	-23,5%	-17,0%	1,4%	32,2%	-12,0%	-8,7%
<i>Metallurgia e meccanica</i>	-33,8%	-26,8%	-20,1%	-3,1%	28,9%	19,2%	-14,7%
<i>Mezzi di trasporto</i>	-11,8%	-15,9%	0,6%	25,2%	47,4%	5,7%	7,1%
<i>Fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere</i>	14,3%	26,8%	41,2%	57,9%	100,5%	62,6%	46,4%
Costruzioni	-52,1%	-31,6%	-18,5%	-7,3%	1,0%	-18,5%	-22,1%
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua e reti fognarie	116,2%	69,9%	103,6%	76,9%	104,0%	610,0%	88,6%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	-22,6%	-11,5%	-7,1%	7,4%	30,1%	12,5%	-4,0%
Alberghi e ristoranti	-12,6%	-1,1%	-4,2%	7,6%	20,7%	12,9%	-0,8%
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	-16,5%	-4,3%	4,8%	26,1%	50,1%	33,9%	8,2%
Attività finanziarie	-54,1%	-24,5%	-5,9%	4,0%	30,3%	41,7%	-4,2%
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	-29,7%	-22,4%	-16,2%	-12,3%	37,7%	31,8%	-10,0%
Istruzione	-20,2%	-23,1%	0,5%	6,2%	24,6%	8,8%	-3,7%
Sanità e assistenza sociale	-8,2%	-4,0%	2,5%	20,5%	53,3%	40,4%	9,9%
Altri servizi pubblici, sociali e personali	-18,7%	-10,4%	-15,6%	-10,4%	12,4%	35,3%	-10,9%
TOTALE	-23,5%	-14,7%	-8,1%	6,5%	34,1%	18,9%	-3,9%

Fonte: INPS

ALLEGATO 3: INTERVISTE E FOCUS GROUP

1. Strumenti per l'analisi della rilevanza dei fabbisogni formativi intercettati

Per poter costruire le matrici di coerenza si è scelto di realizzare due interviste in profondità che aiutassero ad inquadrare con precisione le ricadute nei modelli di business delle imprese alla luce della definizione delle trasformazioni di contesto e dei trend in atto a livello internazionale. In altre parole, si è ricostruito il percorso che porta a definire oggi i nuovi fattori competitivi per le imprese venete alla luce dell'esigenza di adeguarsi ai trend tecnologici, ai trend di consumo, alla globalizzazione e alla specificità dei settori regionali, soprattutto in termini di Made in Italy.

Questa prima parte è stata ricostruita tramite un'intervista al professor Stefano Micelli, autore del saggio *Futuro Artigiano*⁷⁰ che si è concentrata lungo tre macro temi di interesse: trend internazionali, ricadute a livello di territorio veneto e imprese venete, nuovi fattori di competitività.

Successivamente si è scelto di approfondire l'analisi con il professor Vladi Finotto⁷¹ che analizza e studia i sistemi formativi e in particolare le esigenze formative legate a Industria 4.0 e che per conto di Ca' Foscari si occupa di trasferimento tecnologico nelle imprese. Attraverso la sua riflessione è stato possibile riflettere sulle nuove esigenze dal punto di vista professionale e della didattica al fine di poter adeguatamente rispondere alle esigenze delle imprese.

2. Strumenti per l'analisi della rilevanza dei fabbisogni formativi inespressi

L'analisi dei fabbisogni inespressi è stata condotta attraverso due diversi momenti di analisi. Un primo momento ha previsto la realizzazione di un focus group che ha coinvolto tre opinion leaders in tema di formazione in ragione della loro posizione professionale e del ruolo che rivestono nell'ambito di alcune importanti istituzioni della formazione. Si tratta del Prof. Paolo Gubitta del dipartimento di Economia di Padova, del Prof. Arduino Salatin, Preside dello IUSVE dei Salesiani di Mestre e, infine, della dr.ssa Gabriella Bettiol, ricercatrice presso SIAV-Confindustria Veneto che da molti anni analizza le strategie imprenditoriali della PMI del Veneto e realizza con le stesse percorsi formativi innovativi.

Successivamente sono state coinvolte, attraverso due interviste singole, gli amministratori delegati di due importanti realtà formative del Veneto: il dr. Orazio Stangherlin di Arcadia e la dr.ssa Marina Pezzoli di Niuko. Entrambi negli ultimi anni si sono occupati di sviluppare una riflessione sui cambiamenti che stanno attraversando il mondo delle imprese e il mondo della formazione per offrire nuovi strumenti per definire e soddisfare i fabbisogni formativi.

⁷⁰ S. Micelli (2011), *Futuro Artigiano. L'innovazione nelle mani degli Italiani*, Venezia, Marsilio Editori

⁷¹ V. Finotto (2015), *Cultura tecnica. Per una nuova formazione professionale*, Venezia, Marsilio Editori

2.1 Check list focus group

Il focus group per la valutazione dei fabbisogni inespressi è stato condotto seguendo una breve check list suddivisa in macro tematiche che sono state accompagnate dalla proiezione di alcune slide (vedi paragrafo successivo)

Primo confronto

Riflessione e condivisione del nuovo contesto competitivo del Veneto e delle evoluzioni in atto

Secondo confronto

Riflessione sul tema dei fabbisogni inespressi e su come favorire il loro manifestarsi in un contesto fortemente caratterizzato da PMI. La riflessione ha riguardato livelli di versi di problematicità: sia dal fronte dell'offerta formativa che dal fronte della domanda di formazione.

Terzo confronto

Infine, si è chiesto ai tre partecipanti al focus ci provare a confrontarsi con gli approfondimenti settoriali proposti dall'AT Veneto e se questi potevano essere degli strumenti di analisi utili a definire in modo più dettagliato alcuni fabbisogni inespressi specifici.

2.2 Presentazione guida per focus group

Analisi delle ricadute a livello territoriale della formazione finanziata da Fondimpresa

Valutazione delle ricadute delle attività formative

FOCUS GROUP 17 OTTOBRE 2016

Perchè del focus

Fondimpresa dal 2015 ha strutturato un Ufficio Studi e Ricerche che si occupa, fra le altre cose, di condurre ricerche finalizzate alla analisi delle attività svolte dal Fondo ed al suo ruolo ed insediamento nel sistema economico e produttivo del Paese, nonché del contributo apportato, insieme ad altri Fondi ed Istituzioni, al rafforzamento del sistema di competenze della forza lavoro

In tale ottica, è stato implementato un sistema di valutazione delle ricadute a livello territoriale della formazione finanziata da Fondimpresa che è finalizzato ad analizzare e delineare la copertura degli spazi operativi di Fondimpresa (numero di Imprese e Lavoratori coinvolti nelle attività formative) nei diversi comparti produttivi regionali, a rilevare i fabbisogni formativi intercettati ed i fabbisogni formativi "inespressi" ed a valutare la rilevanza dei fabbisogni formativi inespressi nei processi di riposizionamento competitivo delle Imprese

Perchè del focus

Nel medio lungo periodo, l'obiettivo è quello di
"misurare l'impatto" che le attività formative finanziate da
Fondimpresa provocano **sul sistema di imprese e di
lavoratori** che ne hanno usufruito così come sui **territori** e
produrre informazioni ed indicazioni rilevanti per il
miglioramento del processo di pianificazione e gestione degli
interventi e quindi rivolte innanzitutto al management
Fondimpresa

ORIENTAMENTI DI RICERCA DEL GRUPPO

Il punto di partenza delle nostre riflessioni si riferisce alle trasformazioni che hanno interessato il sistema produttivo e il mercato del lavoro Veneto e le prospettive di sviluppo dell'area. In particolare:

- a) la contrazione della attività manifatturiere in termini di imprese e addetti, così come è avvenuto in tutto il paese
- b) il processo di upgrading del sistema produttivo verso modelli maggiormente competitivi e più appetibili per il mercato internazionale
- c) la maggiore integrazione tra industria e servizi
- d) l'ampia disponibilità di tecnologia digitale utile allo sviluppo delle imprese anche manifatturiere.

OBIETTIVO

**Indagare i fabbisogni inespressi ma ritenuti strategici per
la competitività delle imprese, l'occupabilità e
l'adattabilità dei lavoratori**

TEMATICHE

Quali sono oggi i fabbisogni formativi che le imprese faticano a esprimere e perché?

TEMATICHE

Quale ruolo della formazione nelle sue diverse istituzioni e dei suoi “agenti” nel far emergere e soddisfare questi fabbisogni?

TEMATICHE

Quali idee e indicazioni a realtà come Fondimpresa per accompagnare le imprese nella soddisfazione dei fabbisogni inespressi?

TEMATICHE

Si è ritenuto poi opportuno valutare con attenzione i settori che hanno mostrato andamenti differenti tra il livello nazionale e il livello regionale a partire dai settori di specializzazione e non del Veneto (analisi condotte dalla FNE)

La metodologia di lavoro utilizzata ha preso avvio dalla definizione di due parametri

- La specializzazione o meno del Veneto rispetto all'Italia in termini di settori
- L'andamento dell'occupazione nel triennio 2012-2014 evidenza dei tratti di originalità rispetto al trend nazionale.

ANALISI PER SETTORI

Alla luce delle analisi realizzate si propone un approfondimento dell'analisi minima richiesta da Fondimpresa e che consideri:

- un settore di non specializzazione in cui l'andamento del Veneto sia stato migliore di quello dell'Italia: **industrie alimentari**;
- un settore di non specializzazione in cui l'andamento del Veneto sia stato peggiore di quello dell'Italia: **industrie tessili**;
- un settore di specializzazione in cui il Veneto sia andato meglio dell'Italia: **fabbricazione apparecchiature elettriche...**;
- due settori di specializzazione in cui il Veneto abbia avuto un andamento simile a quello dell'Italia: **fabbricazione mobili e confezione di articoli di abbigliamento**.

TEMATICHE

Riconoscete questi settori?

Ritenete che siano strategici per il sistema economico produttivo Veneto?

Riescono ad essere settori che esprimono a sufficienza i loro fabbisogni ?

Quali idee sui fabbisogni inespressi?

2.3 Traccia di intervista

- 1) E' possibile secondo lei dare una risposta trasversale alla domanda **“Quali sono oggi i fabbisogni formativi che le imprese faticano ad esprimere?”** ? Ci sono delle esigenze che toccano tutti i settori o nota dei trend e delle necessità limitate a specifiche tipologie di aziende?
- 2) Una tipologia di formazione che ci è stata evidenziata nel corso del focus group si rivolge allo sviluppo di **competenze interfunzionali**. Secondo lei l'interfunzionalità è davvero un'esigenza inespressa dalle aziende? Se sì, in settori specifici?
- 3) Una questione particolarmente ostica riguarda il **rapporto fra domanda e offerta**. Di quest'ultima viene detto che è troppo standardizzata e burocratica e che alle volte determina involontariamente la

domanda. Lei cosa ne pensa? Come legge questo rapporto e cosa pensa, ad esempio, di fattori quali la cantierabilità immediata degli interventi? Quali altri elementi complicano la condivisione dei veri bisogni da parte delle aziende?

4) Qual è il **ruolo dei formatori e di tutti gli agenti coinvolti nella formazione**? Molto spesso un fabbisogno è inespresso perché l'azienda non sa di averlo. Che compito ha in relazione a questo Fondimpresa? Dovrebbe creare una visione del futuro per l'azienda o aiutare l'azienda a formarsi da sola questa visione?

5) Al focus è emerso a più riprese il concetto delle smart specialisation, evidenziando che questi ambiti innovativi potrebbero far emergere non solamente bisogni interfunzionali, ma anche, per un miglioramento generale dell'economia del territorio, **fabbisogni intersettoriali**. Sembra dunque manifestarsi l'esigenza di una formazione staccata dal singolo settore. E' un approccio che andrebbe tenuto in considerazione o siamo ancora troppo lontani da questi termini e bisogna concentrarsi su altro?

6) *(domanda sui settori specifici di specializzazione e non specializzazione)* Riconosce questi **settori**? Quali reputa siano i bisogni formativi inespressi più rilevanti al loro interno?

7) Ci sono **altri elementi** che evidenzierebbe in tema di fabbisogni inespressi delle aziende venete?