



## **Dal valore delle competenze, nuove opportunità per rimettere in moto il lavoro**

### **Rapporto Finale**



**Roma, febbraio 2014**



## INDICE

Executive Summary	1
Parte prima - I risultati dell'indagine sulle imprese	11
1. Le imprese italiane in tempo di crisi	13
1.1. Il profilo delle aziende interpellate	13
1.2. Innovazione e internazionalizzazione, un gap ancora da colmare	16
1.3. Tra stagnazione e pessimismo, gli effetti di una crisi che non accenna a finire	22
2. Dalla crisi, uno stimolo a ripensarsi	27
2.1. L'esigenza di innovare, ma non per tutti	27
2.2. Ristrutturazioni aziendali "in corso"	34
2.3. Un cammino obbligato, dall'esito non scontato	41
3. Valorizzare le competenze ai tempi della crisi	53
3.1. Competenze nuove per chi si riorganizza	53
3.2. L'aggiornamento possibile, tra vincoli di bilancio e informalità diffusa	63
4. Il percorso in salita dell'apprendistato	69
5. Enti bilaterali e fondi interprofessionali a sostegno delle competenze	75
Parte seconda - I casi di studio	81
6. Una lettura trasversale	83
7. La modellizzazione degli interventi	93
8. Gli approfondimenti presso le aziende	99



## EXECUTIVE SUMMARY

Il testo che segue contiene la sintesi dei risultati del lavoro di ricerca svolto dal Censis per conto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nell'ambito del progetto "Indagine sulla valorizzazione di nuove competenze professionali nelle regioni Obiettivo Convergenza" e finalizzato ad individuare le misure adottate dalle imprese italiane nel corso della crisi, con particolare attenzione a quelle che hanno avviato innovazioni tecnologiche e organizzative per valorizzare e sviluppare le competenze professionali.

Il lavoro di ricerca, svolto nel corso del 2013, pur riguardando in via prioritaria le regioni dell'Obiettivo Convergenza, ha interessato l'intero territorio nazionale, e si è articolato su due linee di attività:

- un'indagine di campo su un campione di 600 imprese italiane con più di 20 addetti, finalizzata ad individuare le innovazioni apportate nelle strategie e nell'organizzazione aziendale, e l'impatto dei processi di ristrutturazione sulla domanda di nuove competenze da parte delle imprese,
- la realizzazione di 25 casi di studio sulle realtà aziendali e pubbliche, risultate più significative a seguito dell'attività di indagine svolta, finalizzati ad approfondire le motivazioni, le dimensioni e l'impatto dei processi di innovazione che hanno interessato le imprese.

La ricerca svolta ha consentito non solo di fornire un quadro aggiornato dello stato di salute di un segmento importante dell'imprenditoria italiana, la media e grande impresa, ma anche di evidenziare le direttrici e l'impatto di quel processo di ristrutturazione, in corso in molte realtà, destinato a palesare i suoi effetti nei prossimi mesi.

L'esigenza di adeguare le logiche e l'organizzazione aziendale a parametri di produttività sempre più concorrenziali, di allargare l'orizzonte di mercato con prodotti e servizi rinnovati e in nuovi territori, di innovare le strutture, nei processi di lavoro così come nelle dinamiche relazionali interne, di ripensare radicalmente l'organizzazione rappresenta ormai un fattore comune a tante aziende che operano sul territorio nazionale, sia nelle aree più sviluppate che in quelle in perenne ritardo.

La difficile fase rende complicato individuare strategie chiare di valorizzazione delle competenze professionali da parte delle aziende, non solo perché la crisi ha penalizzato fortemente la capacità delle imprese di investire su tale fronte, ma anche perché gli stessi comportamenti imprenditoriali appaiono in questo periodo

estremamente differenziati, condizionati dallo stato di salute delle singole realtà. Ma è possibile individuare alcune tendenze di fondo, ovvero:

- una **tendenziale proiezione all'acquisizione di competenze del tutto nuove**, che appare più accentuata tra le imprese che godono di buona salute, ma non è estranea anche alle realtà più a rischio che avvertono profonda l'esigenza di potenziare il proprio capitale di conoscenze; un fattore che si rileva decisivo per la sopravvivenza delle aziende, visto che proprio le realtà che stanno oggi vivendo una fase di ripresa, sono quelle che hanno investito nell'ultimo triennio con più determinazione nell'acquisizione di nuove competenze;
- un'**attenzione crescente**, e in parte nuova, alla **dinamica organizzativa interna**, indotta dall'esigenza di attrezzare in modo più competitivo i processi e le modalità di lavoro, ma anche dal tentativo di creare un processo condiviso, in grado di intervenire positivamente sul clima interno e sulle dinamiche motivazionali;
- uno sforzo nell'**aggiornamento e revisione dei profili professionali** già esistenti, tramite interventi veri e propri di riconversione delle professionalità, ma anche attraverso un'attività diffusa di formazione/aggiornamento interno che, con modalità più o meno formalizzate, ha interessato larga parte del tessuto produttivo interpellato.

La fotografia che emerge dall'indagine realizzata tra giugno e luglio del 2013, mostra un tessuto economico in lenta ma profonda trasformazione. **Per quanto la condizione in cui versano molte aziende sia ancora critica** (il 31,5% di quelle interpellate si trova in una fase di ridimensionamento dell'attività, mentre il 52,1% di stazionarietà), **e il saldo occupazionale degli ultimi anni sostanzialmente negativo (il 33,6% delle aziende ha visto diminuire i propri livelli occupazionali, contro il 20,2% che li ha aumentati e il 46,2% che li ha lasciati invariati)**, il dato più rilevante è che una buona parte del tessuto della media e piccola impresa ha avviato in questi anni processi importanti di riorganizzazione del lavoro, che hanno messo al centro le competenze e la loro valorizzazione.

Sono processi trasversali che hanno impattato in maniera diversa sul tessuto imprenditoriale, risultando condizionati dalla fase attraversata dalle aziende, dal loro livello di innovazione e proiezione di mercato, dalle specifiche problematiche di settore e di territorio: aspetti che la ricerca ha evidenziato, ma la cui complessità impedisce di ricondurre ad un modello generale. Ciononostante è d'obbligo individuare alcuni elementi di sintesi.

1. **L'innovazione ha rappresentato per la maggior parte delle aziende interpellate la principale risposta alla crisi**, anche nel tentativo di sopperire ad un ritardo strutturale di cui molti imprenditori erano consapevoli. Solo il 21,4%

è infatti rimasto inerme, mentre **la maggioranza (78,6%) si è data da fare, cercando di intervenire sia su quelle dimensioni di innovazione strutturale** - la creazione di nuovi prodotti e servizi (il 49,1%), o l'introduzione di nuove tecnologie funzionali al miglioramento dei processi di lavoro (45,1%) – **sia su quelle dimensioni di innovazione "soft"**, tradizionalmente trascurate, ma divenute invece strategiche con la crisi: l'introduzione di certificazioni (40,4%) il miglioramento dei canali di vendita e di comunicazione (38,9%), l'ingresso in nuovi mercati territoriali (34,3%), ma anche il miglioramento della funzione finanziaria (32,4%).

2. La ricerca di innovazione si è accompagnata in molti casi all'avvio di **un vero e proprio processo di ristrutturazione aziendale**. Che siano state spinte da una mera logica di sopravvivenza o dalla determinazione a proporsi con maggiore aggressività sul mercato, **ben il 41,8% delle aziende ha rimesso mano all'organizzazione aziendale apportando significativi cambiamenti**, anche se spesso dolorosi. Se la sostituzione di professionalità divenute ormai obsolete (effettuata dal 40,3% del totale delle imprese) ha rappresentato un passaggio ineludibile, d'altro canto le aziende sono state spinte ad **innovare le competenze, aggiornando quelle esistenti e acquisendone di nuove**: il 41,9% ha effettuato assunzioni, inserendo nuove professionalità in azienda e il 26,9% si è attivato per riconvertire e riqualificare il personale esistente.
3. Più innovazione, crescita in produttività e miglioramento dell'organizzazione interna determinano per una quota rilevante di aziende - **il 37,3% - l'esigenza di adeguare il proprio portafoglio di competenze alle esigenze prodotte dal cambiamento**. Si tratta di una minoranza di aziende che ha dovuto ricercare sul mercato competenze nuove, che prima non esistevano (nel 20,8% dei casi) o che erano negli anni diventate obsolete (17,4%). **Nuovi saperi e saper fare che sono andati a potenziare le funzioni divenute strategiche a seguito delle innovazioni introdotte nella struttura aziendale**: se quelle "core" (la produzione) restano la principale area d'intervento (il 41,8% delle nuove competenze è stato reclutato per tale funzione), ben il 29,1% ha invece puntato sul potenziamento di quelle commerciali, mentre il 28,5% sulle funzioni gestionali ed amministrative.
4. Migliorare le performance produttive e di vendita, oltre che gestionali, assieme alla ricerca di nuovi mercati e il presidio più efficace di quelli tradizionali sono un driver fortissimo nel determinare le caratteristiche dei "nuovi profili" richiesti dalle aziende: spiccano su tutti i commerciali (**dagli export manager agli agenti di commercio, sono il 36,4% le aziende che hanno ricercato tali profili**), i tecnici (32,4%), gli amministrativi (31,4%) e gli ingegneri (25,4%). Da segnalare è anche l'elevata richiesta di **esperti in comunicazione e nuovi**

**media** (il 12,2% delle aziende ha ricercato tali profili) e di **informatici, sistemisti e programmatori (10,1%)**.

5. L'inserimento di nuove risorse in sostituzione delle vecchie, o il ricorso a competenze esterne più specialistiche, utili a supportare il cambiamento in corso, si è accompagnata anche **all'esigenza di ottimizzare l'organizzazione interna e rimotivare i gruppi di lavoro, in un processo complesso che ha visto ridisegnare dal basso l'organizzazione aziendale, con il reengineering dei processi lavorativi (38%), l'introduzione di nuove prassi, la riorganizzazione dei gruppi di lavoro (31,7%), la revisione dei turni e degli orari interni (26,5%)**. Ancora, ben il 28,0% delle aziende, coerentemente con gli obiettivi di produttività fissati, ha **ridefinito il sistema di valutazione e i meccanismi premiali**.
6. A fronte dell'acquisizione di nuovi saperi sul mercato, si registra anche una discreta attenzione da parte delle aziende italiane verso la **formazione e l'aggiornamento interno**. E se un quarto (26,9%) è dovuto ricorrere ad interventi di vera e propria riconversione del personale, **più dei tre quarti (66,4%) hanno promosso attività interne di aggiornamento e formazione**, che hanno coinvolto tutti i livelli dell'organizzazione aziendale, in particolare gli intermedi. Attività tradizionali (la maggior parte si è rivolta a corsi o seminari organizzati dalle associazioni di rappresentanza) ma anche sempre più autopromosse dalle stesse aziende: il 36,2% ricorrendo a formatori o consulenti che hanno organizzato attività interne, il 23,8% tramite la partecipazione a fiere e il 20% attraverso lo scambio con fornitori e clienti.
7. L'esigenza impellente di migliorare le performance aziendali, sia in chiave difensiva, per fronteggiare gli effetti di una crisi senza precedenti, sia in chiave "aggressiva", per presidiare con maggiore efficacia i mercati, è stata per le aziende interpellate il punto di partenza per avviare la loro ristrutturazione. Un processo tuttora in corso, sviluppato per lo più in autonomia (solo il 38,2% si è avvalso di consulenti o strutture esterne), e dall'esito non ancora scontato. **Le resistenze interne del personale, che hanno condizionato l'avvio di molti processi (nel 54% circa dei casi) non appaiono ancora del tutto superate**, e anche le valutazioni sui risultati non sono ancora del tutto positivi: solo il 25,6% degli imprenditori è pienamente soddisfatto, mentre la maggioranza da un giudizio di sufficienza e il 22,3% non si ritiene ancora soddisfatto. A prescindere dalle valutazioni effettuate, è però indubbio che chi ha messo pesantemente mano alla propria organizzazione veda l'uscita dalla crisi più vicina e le possibilità di crescita più accessibili.

In questo quadro di sintesi, vanno enucleati degli aspetti che consentono di focalizzare con più precisione l'intensità e la direzione dei processi d'innovazione



e ristrutturazione che stanno investendo le aziende italiane, e il loro impatto sulle competenze.

Va in prima battuta segnalato come i processi di trasformazione in atto oggi investano prevalentemente quelle realtà che più sono state penalizzate dalla crisi o che, al contrario, più sono state in grado di trarre dalla stessa nuove opportunità di crescita e di mercato. Da questo punto di vista emergono due modelli di azione che possono essere considerati alternativi.

Da un lato, emerge una **logica di tipo difensivo** soprattutto da parte di quelle aziende che vivono una fase di ridimensionamento e per le quali la riorganizzazione rappresenta l'ultima *chance* di sopravvivenza in un mercato in cui è alto il rischio di espulsione (su 100 aziende che si sono riorganizzate, 36 si trovano in una situazione di grossa difficoltà). L'azione, in questo caso, si caratterizza per un intervento drastico sul fronte organizzativo, che prevede soprattutto tagli al personale (48,7%), riduzione di orari, riqualificazione e riconversione delle figure professionali esistenti (30,9%), ma al tempo stesso l'acquisizione di nuove professionalità (22,5%) che sono andate però a potenziare soprattutto funzioni di tipo amministrativo e gestionale, con interventi importanti anche sul fronte commerciale. Sono queste le riorganizzazioni i cui esiti appaiono al momento più incerti, a detta degli stessi imprenditori (il 37,4% giudica i risultati ancora non soddisfacenti, quando non deludenti), anche perché non saldamente ancorati a processi di reale innovazione aziendale.

All'estremo opposto, vi è invece un modello di riorganizzazione aziendale che segue una **logica molto più spinta ed aggressiva**, e che interessa circa l'8% delle aziende, che si trovano a vivere una fase di crescita e di espansione, ma verso cui tendono anche quelle realtà che, pur in fase di stazionarietà, stanno rivedendo la propria struttura organizzativa. In questo caso la riorganizzazione segue ed è fortemente legata ad un percorso di forte innovazione aziendale nel rapporto con il mercato, nella definizione dei prodotti e dei processi, nell'applicazione delle tecnologie: è emblematico che nel 31,6% dei casi la ristrutturazione sia avvenuta a seguito di un'innovazione importante che ha portato a rivedere l'intera organizzazione dell'impresa. Quale che sia il rapporto di causa – effetto, in queste realtà l'occupazione cresce. Il 75% ha assunto nuove professionalità e ben il 53% ha dovuto acquisire competenze del tutto nuove che prima non aveva: ingegneri innanzitutto, da inserire nelle funzioni produttive, di ricerca e sviluppo, ma anche gestionali e di controllo (sono le figure prescelte dal 50,2% delle imprese) e, a seguire, tecnici (40,6% dei casi), commerciali (35,7%) e amministrativi (29%). L'organizzazione è stata interamente ridisegnata, con nuovi gruppi di lavoro e nuovi meccanismi premiali per conseguire quegli obiettivi di produttività che hanno pesato fortemente nell'avviare il percorso di metamorfosi. I processi sembrano peraltro aver colto nel segno, con un miglioramento complessivo della

vita aziendale su tutti i fronti: nei rapporti di mercato, nei processi di lavoro e nel clima interno che del resto fin dall'inizio ha accolto positivamente l'aprirsi di una "nuova stagione di riforme".

L'altro elemento che emerge con chiarezza dall'analisi dei risultati della ricerca, è **la forte spinta data all'innovazione aziendale dall'internazionalizzazione**. Se un elemento davvero distintivo può essere rinvenuto all'interno di questo spaccato qualificato e importante di imprenditoria italiana, questo non è legato al territorio o al settore ma alla presenza o meno nel mercato globale. E' dal confronto con scenari complessi e sfidanti che si innesca il virtuoso circuito dell'innovazione: un'innovazione continua, che non si ferma mai e che inserisce l'azienda in una dinamica in cui solo la ricerca continua di nuovi prodotti, servizi, processi e tecnologie garantisce la sopravvivenza.

**Lungi dall'essere immuni dai problemi che attraversano trasversalmente il tessuto produttivo** (anche tra le aziende internazionalizzate vi è una quota significativa, del 20,8%, che si trova in una fase di ridimensionamento e un'ampia area di imprenditori in fase di stazionarietà), le aziende presenti all'estero con propri prodotti, stabilimenti e punti vendita (sono il 43,7% delle imprese interpellate) sono quelle che non solo presentano i più alti livelli di innovazione, ma che risultano più attive su questo fronte, visto che la stragrande maggioranza ha apportato una qualche forma di innovazione negli ultimi anni. **Innovarsi per competere** è per loro la parola d'ordine; e aumentare la produttività è l'obiettivo che ha portato gran parte di loro (il 51,1%) ad intraprendere un percorso di ristrutturazione profondo, non privo di ostacoli e contraddizioni. L'inserimento di nuove professionalità (46,5%), la riqualificazione del personale (34,6%), ma anche **l'esternalizzazione di funzioni che prima venivano svolte internamente** (20,3%) e l'uscita di professionalità non più utili (39,7%) sono stati i cardini di interventi che hanno avuto un impatto non del tutto lineare sulle dinamiche aziendali: da un lato sono **migliorate le performance produttive** e il rapporto con il mercato, ma dall'altro lato, **a risentirne è stato il clima interno**, anche perché l'intervento su questo aspetto è stato meno deciso. L'atteggiamento di preoccupazione e diffidenza, quando non di vera e propria chiusura iniziale, indotto anche da un più frequente ricorso al supporto di figure esterne nel tradurre in azione le nuove linee strategiche, non è stato superato, ma anzi, ha per molti versi deteriorato il rapporto tra vertici e base aziendale, rendendo positivi solo in parte i risultati raggiunti. Ma è indubbio che la vitalità espressa da tale segmento d'impresie abbia rappresentato un importante tonico per il mercato del lavoro: la metà circa delle realtà si è dotata di competenze del tutto nuove, puntando su esperti commerciali (43%), ingegneri (28,9%) amministrativi ed esperti in comunicazione e social media.

Gli elementi descritti vanno declinati ovviamente alla luce delle caratteristiche strutturali delle imprese. Le dimensioni rappresentano come sempre una variabile determinante da questo punto di vista, ma secondaria rispetto a quelle già descritte. **Aziende più grandi e strutturate** presentano mediamente una maggiore capacità di presidio dei processi di innovazione, e di presenza sui mercati globali che risultano determinanti nel definire un quadro di contesto più positivo che ha evidenti impatti anche da un punto di vista occupazionale: il saldo tra uscite e nuovi ingressi è positivo e interventi organizzativi interni, volti a migliorare le performance, hanno avuto tendenzialmente esiti positivi. Di contro **tra le piccole si registra più affanno su tutti i fronti**: la maggiore situazione di criticità in cui versano impedisce interventi più incisivi sul fronte dell'innovazione, di processo e di prodotto, e ristrutturazioni più adeguate alle esigenze che le aziende avrebbero in questo momento.

Anche da un punto di vista settoriale le differenze sono notevoli. **L'industria sta reagendo in modo più proattivo**. Interventi più strutturati sul fronte dell'innovazione, maggiore presenza sui mercati globali, portano ad azioni più incisive sul fronte della riorganizzazione interna e più spinta a dotarsi di nuove competenze, sul fronte produttivo (soprattutto tecnici ed ingegneri), ma anche commerciale. Di contro, il commercio è l'ambito che versa in maggiore difficoltà, con una quota significativa di imprese (il 42,6%) che dichiara di trovarsi in una fase di ridimensionamento. Ciò determina da un lato una spinta significativa al cambiamento, con interventi sulle funzioni core, commerciali innanzitutto, dall'altro lato una maggiore difficoltà nel conseguire gli obiettivi prefissati, determinata dalle sfavorevoli condizioni di contesto in cui vengono a maturare gli interventi. Nelle altre attività di servizio, invece, la situazione appare meno dinamica: da un lato, ciò determina una maggiore estraneità alle crisi vere e proprie ("solo" il 28,2% delle aziende è in fase di ridimensionamento); dall'altro lato, ciò si traduce anche in una maggiore debolezza dei processi di innovazione visto che solo il 27% delle aziende interpellate ha proceduto nell'ultimo triennio ad avviare ristrutturazione interne.

Infine, la ricerca ha messo largamente in luce le differenze importanti che si riscontrano tra regioni obiettivo Competitività e Convergenza. A prescindere dall'impatto delle condizioni di contesto e di mercato, che determinano situazioni imprenditoriali diverse, evidentemente più critiche al Sud che non al Centro Nord, è interessante notare come in entrambe le aree obiettivo identificate le imprese siano impegnate in percorsi di innovazione e riorganizzazione. Anzi, se mai un elemento di differenziazione può essere rinvenuto, è la maggiore spinta al cambiamento che sta venendo dalle regioni del Sud Italia, dove l'impatto della crisi, e il rischio concreto di espulsione dai mercati, rendono più obbligati ma al tempo stesso più incisivi i percorsi di rinnovamento. **Forte spinta all'innovazione,**

indotta anche dall'esigenza di colmare un gap non più sostenibile, ma anche interventi radicali sull'organizzazione dell'impresa (soprattutto tramite la riorganizzazione dei gruppi di lavoro), con l'obiettivo primario di accrescere produttività e competitività dell'azienda, stanno segnando l'evoluzione graduale di un tessuto d'impresa che si è messo in forte discussione negli ultimi anni, a cui non è più permesso di restare immobile, e che sembra almeno per il momento, trarre maggiori benefici dai processi avviati. Prova ne è la maggiore fiducia con cui le imprese meridionali guardano al 2014, come un anno di ripresa (23,6% contro 17,6% delle regioni obiettivo Competitività) o di crescita.

In un quadro che apre spiragli per il futuro, lasciando intravedere nuove chances di ripresa occupazionale dietro lo spirito di innovazione e cambiamento che sta animando molte imprese italiane, non vanno trascurati i **tanti elementi di criticità** che ancora permangono nella nostra struttura produttiva, e le incognite che incombono sulle prospettive di ripresa economica ed occupazionale.

Vi è intanto da segnalare come, all'interno di un quadro difficile, che inizia a presentare segnali di dinamicità, **c'è una quota d'impresе che versa nell'immobilismo più totale**: il 21,4% che non ha effettuato negli ultimi anni alcuna innovazione e il 58,2% che, pur apportando innovazioni, non ha reputato necessario, o non ha avuto il coraggio, di mettere mano alla propria organizzazione. Sono peraltro proprio le imprese che lamentano di trovarsi in fase di stagnazione ad essere più inerti e peraltro proprio tra queste si registra il maggiore tasso di sfiducia sul futuro aziendale (ben il 68% prevede per il 2014 il protrarsi della dimensione di stallo).

In secondo luogo, molti processi di riorganizzazione in corso sembrano partire **senza una chiara identificazione della mission aziendale**: si limitano ad interventi sul piano organizzativo senza una vera capacità di visione dell'azienda a tutto campo: è il caso di molte realtà *border line*, per cui la riorganizzazione, anche se avvenuta tramite l'acquisizione di nuove professionalità e competenze, non si aggancia ad una vera revisione delle strategie aziendali, non implica innovazioni sostanziali. Un aspetto, questo, su cui pesa la limitatezza delle risorse a disposizione delle imprese in questo momento, ma che rischia di sollevare un grosso punto interrogativo sull'esito di processi "avviati a metà". Specularmente, si può segnalare come anche in quei casi in cui innovazione delle strategie e riorganizzazione dell'azienda vanno di pari passo, **la prima tende troppo frequentemente a muoversi sui perimetri noti delle funzioni "core", e non aggredire quelle aree che attengono alla ricerca e sviluppo, commercializzazione, apertura su nuovi mercati, che pure sono oggi così determinanti per il futuro delle aziende.**

Infine non può essere trascurato come a fronte della disponibilità – pur limitata dalla scarsità di risorse – ad acquisire professionalità e competenze esterne, intravedendo nel loro ricambio un’opportunità di rilancio per l’azienda, si registra **una minore intraprendenza in merito alla “manutenzione del capitale umano”**. Se si esclude infatti quel terzo di imprese (il 36,7%, per lo più di grandi dimensioni) che considera l’aggiornamento e la formazione del personale una dimensione centrale della vita aziendale, la maggioranza sa che l’impegno su questo fronte non è adeguato: il 28,4% pur riconoscendo l’importanza di tale funzione, dichiara che l’azienda dovrebbe fare qualche sforzo in più; il 34,9% è pienamente cosciente di non fare nulla.

Da questo punto di vista, le difficoltà che le imprese denunciano sembrano potersi ricondurre anche ad una **bassa dimestichezza nell’utilizzo degli strumenti di supporto messi a disposizione dal sistema**. La formazione tende ad essere implementata in una logica per lo più autonoma da parte delle imprese, che la curano facendo partecipare i propri dipendenti a corsi di formazione (61,3%) o avvalendosi di consulenti ed esperti all’interno (36,2%). Ma molto bassa sembra la disponibilità ad interagire con soggetti e strutture esterne in grado di accompagnare e supportare i processi di valorizzazione delle competenze da parte delle aziende. Sia in fase di ingresso, **dove la riforma dell’apprendistato** permette oggi alle aziende di fruire di un ventaglio più esteso di profili da acquisire: rispetto a questo, pur prevalendo una positività di giudizi (il 77,7% giudica positivamente lo strumento), permangono forti resistenze all’utilizzo (solo il 14,6% delle imprese interpellate ha utilizzato tale strumento). Sia nell’aggiornamento dei lavoratori, dove la **bilateralità offre alle imprese un valido supporto**: è indicativo, da questo punto di vista, come la maggioranza delle medie e grandi aziende italiane (il 48% circa) resti sostanzialmente estranea alla bilateralità, un circuito che al contrario consente a quante vi aderiscono di dare risposta alle esigenze di formazione e aggiornamento che le aziende hanno.



## **PARTE PRIMA**

### **I RISULTATI DELL'INDAGINE SULLE IMPRESE**





## 1. LE IMPRESE ITALIANE IN TEMPO DI CRISI

### 1.1. Il profilo delle aziende interpellate

Il testo che segue raccoglie i risultati dell'indagine realizzata a cavallo dei mesi di maggio e giugno su un campione di 600 imprese italiane con più di 20 addetti, stratificate per settore e classe di addetti. Da un punto di vista territoriale, come espressamente previsto dal Piano di lavoro del progetto, sono state selezionate 400 imprese con sede nelle regioni Obiettivo Convergenza, e 200 con sede nelle regioni dell'Obiettivo competitività. I dati riferiti al totale delle regioni italiane, sono stati riponderati proporzionalmente alla consistenza dell'universo di riferimento nelle due aree del Paese.

La ricerca consente di fotografare uno spaccato interessante su quella che rappresenta per molti versi la spina dorsale del nostro tessuto produttivo, e a cui oggi più sono legati i destini di ripresa dell'intera economia.

Il primo dato da cui partire è che circa la metà delle imprese interpellate, valore che coincide con quello relativo all'universo, opera nel settore industriale (49,7%), mentre l'altra quota si divide abbastanza equamente tra imprese del commercio (25,6) e altri servizi (24,7%). Da un punto di vista dimensionale, il 70,1% ha tra i 20 e i 49 addetti, il 15% è ricompreso nella classe di addetti 50-99 e una percentuale analoga (14,9%) in quella immediatamente successiva (100 addetti e più) (tabb. 1 e 2).

**Tab. 1 – Distribuzione delle imprese per settore e classe di addetti (val. %)**

Settore	Addetti			Totale
	20-49 addetti	50-99 addetti	100 addetti e più	
Industria	48,2	42,2	65,0	49,7
Commercio	26,7	27,7	10,0	24,4
Logistica	1,1	2,6	0,0	1,2
Alberghi	2,5	1,2	0,9	2,1
Ristoranti	4,6	0,7	3,2	3,8
Attività di supporto alle imprese	7,7	5,4	7,5	7,3
Altre attività di servizio	9,2	20,2	13,4	11,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2013

**Tab. 2 – Distribuzione delle imprese per classe di addetti e area obiettivo (val. %)**

Addetti	Obiettivo		Totale
	Competitività	Convergenza	
20-49 addetti	70,3	64,8	70,1
50-99 addetti	15,3	17,6	15,0
100 addetti e più	14,4	17,6	14,9
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2013

Interessanti sono anche i dati relativi all'anzianità dell'azienda, che bene evidenziano da un lato, la tradizionale solidità del nostro sistema produttivo, dall'altro le difficoltà di crescita e consolidamento incontrate dalle imprese nate nell'ultimo decennio. Ben un quarto delle aziende con più di 20 addetti è stato fondato prima del 1970 (25%), a un altro 19,8% nel corso degli anni settanta. Elevata è anche la componente di aziende costituite negli anni novanta (23,5%), e abbastanza rilevante la quota di quante, tra le rispondenti, è attiva dal decennio immediatamente precedente (18%). Solo il 13,7% è nato dopo gli anni duemila, mentre quelle che possono considerarsi *start-up*, perché nate dal 2010 in poi sono una ristretta minoranza (0,6%) (tab. 3).

**Tab. 3 – Distribuzione delle imprese per anno di costituzione e area obiettivo (val. %)**

Anno	Obiettivo		Totale
	Competitività	Convergenza	
Prima del 1970	24,4	13,2	25,0
Anni 70	20,3	16,0	19,8
Anni 80	17,0	28,5	18,0
Anni 90	24,1	25,5	23,5
Anni 00	13,7	15,3	13,1
Anni 10	0,5	1,5	0,6
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2013

Se le piccole e medie imprese italiane hanno nella stragrande maggioranza più di 25 anni non stupisce che alla guida vedano imprenditori non più giovanissimi. Il 19% dei titolari ha oltre 65 anni, il 31,2% tra 55 e 64 anni, una percentuale analoga tra 45 e 54 anni (30,1%); di contro solo il 19,7% rientra in una fascia d'età meno matura, avendo al massimo 44 anni. La maggiore anzianità anagrafica spiega anche la presenza di livelli di istruzione mediamente bassi tra i titolari. La maggioranza infatti ha la licenza media inferiore o la qualifica professionale (56,7%); ma è da segnalare che più di un terzo (36,8%) ha una laurea o un altro titolo di specializzazione di livello universitario o post-universitario (36,8%). Marginale, tra i rispondenti, è la rappresentanza di imprenditori privi di titolo di studio (2,4%) o con diploma superiore (4,1%) (tab. 4).

**Tab. 4 - Sesso, età e titolo di studio del titolare d'impresa (val.%)**

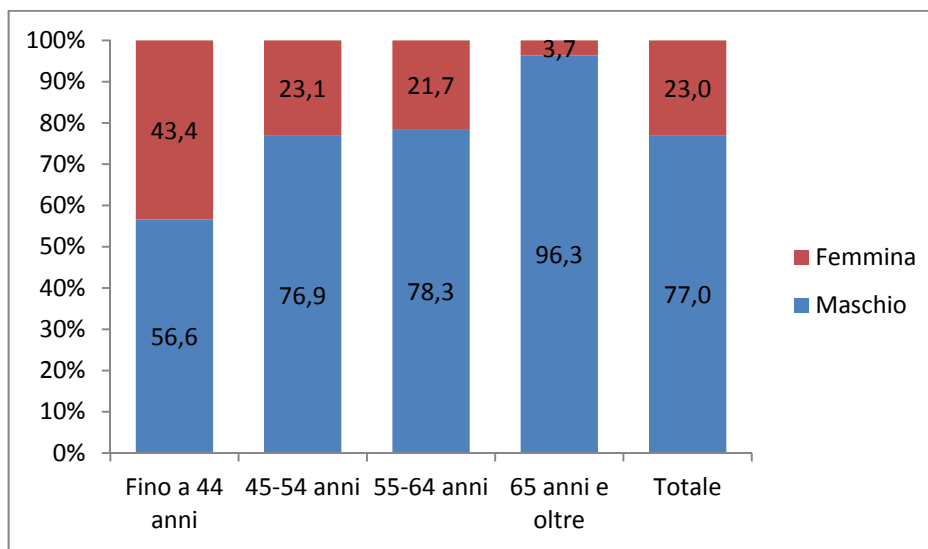
	Val. %
<b>Sesso del titolare</b>	
Maschio	76,1
Femmina	23,9
Totale	100,0
<b>Età del titolare</b>	
Fino a 44 anni	19,7
45-54 anni	30,1
55-64 anni	31,2
65 e oltre	19,0
Totale	100,0
<b>Titolo di studio del titolare</b>	
Nessuno/elementare	2,4
Media inferiore/qualifica professionale	56,7
Diploma superiore	4,1
Laurea/specializzazione	36,8
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2013

L'ultima informazione riguarda la presenza di donne tra i titolari delle aziende. Queste rappresentano il 23% del totale, ma negli anni la proporzione tra uomini e donne è andata cambiando. Mentre tra chi ha più di 65 anni le donne sono solo il 3,7%, nelle fasce generazionali più giovani, rappresentano poco meno della metà dei titolari. Il dato testimonia un'evoluzione in corso nel nostro tessuto

imprenditoriale, che ben rende l'immagine del contributo vitale dato dalle donne alla crescita (fig. 1).

**Fig. 1 – I titolari d'impresa per genere ed età (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013

## 1.2. Innovazione e internazionalizzazione, un gap ancora da colmare

Analizzando più nel dettaglio quelle che sono le dinamiche aziendali vere e proprie, e le caratteristiche del rapporto che le imprese hanno con il proprio mercato di riferimento, la fotografia fornita dall'indagine risulta più interessante, consentendo di mettere in luce quali sono gli elementi distintivi del fare imprese in Italia, e al tempo stesso le problematiche con cui le imprese si trovano a fare i conti.

Il tessuto d'impresa italiano presenta caratteri alquanto peculiari al suo interno, che generano dinamiche difficili da inquadrare all'interno di filoni validi su tutto il territorio nazionale. Ma vi sono degli elementi di tendenza che risultano abbastanza indicativi.

Il primo da mettere in evidenza è come, pur avendo di fronte un tessuto di imprese abbastanza strutturato, che presuppone una presenza sul mercato significativa, vi sia una quota molto ampia di strutture pari al 38,5% che **lavora prevalentemente come subfornitore di altre aziende**. Un dato questo che risulta alto anche nell'industria (35,8%), e che lascia intendere come più di un terzo delle imprese operi in un sistema in cui la propria capacità di azione è fortemente ridimensionata, dall'esistenza di vincoli (di costi, forniture, commercio, ecc.) che generalmente sono imposti dalle aziende committenti. La non piena autonomia di mercato, espone evidentemente questa tipologia di aziende a rischi molto più ampi, laddove un eventuale riduzione delle commesse da parte delle aziende clienti non può essere compensata da un sforzo sul fronte di un mercato finale, a cui questa fetta consistente di aziende non accede direttamente (tab. 5).

**Tab. 5 – La presenza sul mercato delle imprese, per settore di attività (val. %)**

	Settore			Totale
	Industria	Commercio	Altri servizi	
Prevalentemente per conto proprio, vendendo su mercato finale	64,2	58,1	59,2	61,5
Prevalentemente per conto terzi, vendendo ad altre imprese	35,8	41,9	40,8	38,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2013

Il secondo aspetto riguarda la capacità delle imprese di presidiare i mercati internazionali. Per quanto cresciuta negli anni, **l'internazionalizzazione delle medie imprese è un processo tuttora in corso, lontano dall'essersi completato**. Se la crisi ha messo in luce come la proiezione al di fuori del mercato nazionale sia la principale leva di compensazione degli effetti prodotti dal declino della domanda interna meno della metà (43,7%) delle aziende italiane con più di 20 addetti si è internazionalizzata: il 37,1% esporta i propri prodotti, mentre il 12% delle imprese è presente con proprie strutture produttive o commerciali. Anche nel manifatturiero, settore che come noto presenta una maggiore propensione all'internazionalizzazione, "solo" due aziende su tre (66,7%) esportano i propri prodotti o hanno strutture produttive e/o commerciali oltre i confini nazionali (tab. 6).

**Tab. 6 - Incidenza delle imprese presenti all'estero e quota di fatturato dipendente dalla presenza all'estero, per area obiettivo, dimensioni e settore di attività (val. %)**

	Presenza all'estero				Totale	Quota di fatturato derivante dalla presenza all'estero
	Esporta	Sì		No		
		Dispone di strutture produttive/commerciali	Totale			
<b>Settore</b>						
Industria	57,8	18,6	66,7	33,3	100,0	41,4
Commercio	26,1	4,9	29,6	70,4	100,0	18,1
Altri servizi	3,8	5,0	8,8	91,2	100,0	11,8
<b>Area obiettivo</b>						
Competitività	39,1	13,0	45,6	54,4	100,0	37,1
Convergenza	24,3	2,7	27,0	73,0	100,0	34,1
<b>Addetti</b>						
20-49 addetti	34,2	7,2	39,8	60,2	100,0	32,1
50-99 addetti	41,2	13,2	44,4	55,6	100,0	39,4
100 addetti e più	46,2	32,7	60,6	39,4	100,0	51,5
<b>Totale</b>	<b>37,1</b>	<b>12,0</b>	<b>43,7</b>	<b>56,3</b>	<b>100,0</b>	<b>36,7</b>

Fonte: indagine Censis, 2013

Negli altri comparti, vuoi per alcune caratteristiche proprie dei settori, vuoi però per il ritardo strutturale in cui versa il terziario nel nostro paese, le imprese non sembrano riuscire ad intercettare le opportunità che pure ci sono. Solo il 29,6% delle imprese del commercio esporta o ha strutture all'estero, mentre il terziario italiano conferma la forte focalizzazione sul mercato interno che impedisce di guardare oltre i confini nazionali (l'8,8% delle imprese esporta) e di affermarsi oltreconfine.

Le dimensioni aziendali sono un fattore importante, ma non poi così determinante nel favorire la proiezione internazionale: se tra le imprese con più di 100 addetti ben il 60,6% è internazionalizzato, anche tra quelle più piccole, con 20-49 addetti si riscontra una discreta propensione (39,8%).

Sono le imprese che hanno sede nelle regioni dell'obiettivo Competitività che riescono a presidiare il canale estero: quasi la metà delle prime esporta o dispone all'estero di strutture produttive e commerciali (45,6%). Altrove il quadro è differente e a prevalere sono modelli d'impresa ancora radicati quasi esclusivamente sul mercato interno: nelle regioni dell'obiettivo Convergenza

manca quasi completamente la vocazione estera (appena poco più di un'impresa su quattro è presente all'estero) e la situazione pare destinata a protrarsi a lungo se si considerano da un lato la cattiva congiuntura, e dall'altro i grossi investimenti oggi necessari per realizzare internazionalizzazioni di "seconda generazione".

Quanto importante, soprattutto nell'attuale fase di crescente debolezza della domanda interna, la possibilità di proiettarsi all'estero, lo conferma anche il contributo che arriva dall'export ai fatturati aziendali. Le aziende esportatrici possono infatti confidare su una domanda estera che produce mediamente il 36,7% del fatturato complessivamente realizzato: il legame con il mercato italiano risulta preponderante dunque, ma quello estero contribuisce a generare risultati che specie nell'industria si fanno rilevanti (il 41,4% del fatturato deriva dall'export).

Con regolarità, più il settore di attività è vocato all'export e maggiore è la quota di fatturato realizzata all'estero dalle singole imprese esportatrici. Nell'industria, ad esempio, dove le imprese internazionalizzate sono mediamente di più, è più elevata la quota di fatturato realizzata all'estero; nei servizi, invece, sono poche le imprese che esportano, e queste si dimostrano piuttosto deboli sui mercati fuori confine.

Nelle regioni dell'obiettivo Convergenza, tuttavia, questa correlazione viene meno: in esse, le poche aziende esportatrici adottano strategie e realizzano *performance* del tutto simili a quelle che si riscontrano tra le aziende esportatrici aventi sede nelle regioni più sviluppate. Un drappello più circoscritto, ma che presenta lo stesso dinamismo e sui mercati internazionali nulla ha da invidiare alle altre imprese, realizzando all'estero il 34,1% del fatturato, pari a quello realizzato dalle imprese dell'obiettivo Competitività (37,1%).

La presenza di una quota ancora significativa di imprese che tendono a lavorare per una committenza stabile, non presenti nelle "piazze" della competizione globale, tratteggiano il profilo di un sistema che ha ancora grossi gap da colmare dal punto di vista della competitività. Ancora poche sono le imprese si confrontano con le sfide che provengono da un mercato aperto, in costante evoluzione, mentre la maggioranza sembra ricercare la sicurezza di rapporti stabili, magari con imprese più grandi, che se da un lato proteggono dai rischi della navigazione a mare aperto, dall'altro però sottraggono all'impresa la possibilità di crescere.

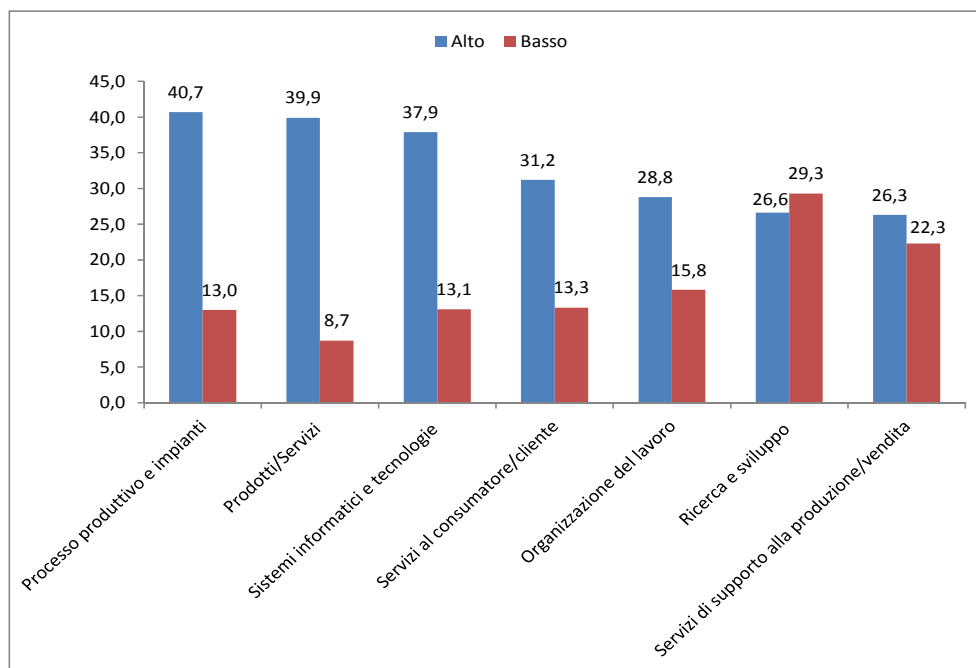
La difficoltà a vivere appieno la sfida del confronto con il mercato allargato, si traduce anche nel ritardo con cui le aziende sono in grado di adattarsi ai mutamenti esterni, o addirittura di anticiparli. **L'innovazione, nelle sue tante sfaccettature, resta un obiettivo non pienamente apprezzato ed integrato nelle strategie delle piccole-medie, ma non più piccolissime, aziende italiane.**

Basti considerare che, chiamati a giudicare il livello d'innovazione perseguito dalla propria impresa in vari ambiti di attività, sono pochi gli imprenditori che lo auto-

valutano “alto”: appena il 40% ritiene che i propri impianti e processi produttivi (40,7%) e prodotti e servizi (39,9%) abbiano contenuto innovativo elevato; pochi meno quanti ritengono di utilizzare sistemi informatici e tecnologici d’avanguardia (37,9%). Per lo più si segnala un gradiente d’innovazione che si mantiene entro la norma, al livello del mercato, e relativamente pochi sono i casi di eccellenza. Imprese che, dunque, si presentano in genere davvero poco attrezzate per confrontarsi con *competitors* assai agguerriti, per di più in una fase di contrazione del mercato.

Piuttosto, spiccano i casi problematici, di imprese in vero e proprio affanno sul versante dell’innovazione: in particolare, è sul fronte delle funzioni che oggi più risulterebbero strategiche nell’accrescere la capacità di presidio dei mercati –i servizi di supporto alla produzione e alla vendita - che le imprese si trovano più indietro (il 22,3% dichiara un livello di innovazione basso) e ancor più per ciò che concerne la ricerca e sviluppo (29,3%), che per definizione è il cuore dell’innovazione d’impresa, che traina e irraggia tutte le altre aree di attività (fig. 2).

**Fig. 2 - Livello di innovazione dell'impresa rispetto ad alcuni aspetti dell'attività aziendale (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013



L'internazionalizzazione è un propulsore importante dell'innovazione aziendale. Le aziende presenti all'estero con prodotti o addirittura proprie strutture, presentano livelli molto più alti di innovazione, non solo per quanto riguarda i prodotti e servizi offerti, ma soprattutto nell'ambito della ricerca e sviluppo e dell'infrastrutturazione informatica e tecnologica.

La bassa propensione all'innovazione risulta peraltro un dato abbastanza trasversale a tutte le aree Paese, mentre a livello settoriale si registrano differenze importanti: le imprese industriali lamentano ancora forte carenza sul versante dei servizi di supporto alla produzione ed alla vendita (solo il 19,9% si definisce molto innovativo), mentre tra le imprese del terziario avanzato colpisce il basso livello di innovatività su quello che dovrebbe essere una delle dimensioni trainanti, la ricerca e lo sviluppo (tab. 7).

**Tab. 7 - Imprese che giudicano alto il livello di innovazione raggiunto su alcuni aspetti, per settore, area obiettivo e presenza o meno all'estero (val. %)**

	Presente all'estero		Settore			Area Obiettivo		Totale
	Sì	No	Industria	Com- mercio	Altri servizi	Competi- tività	Conver- genza	
Processo produttivo e impianti	42,2	39,5	40,1	35,5	46,9	41,2	41,3	40,7
Prodotti/Servizi	40,8	39,3	41,3	33,7	42,9	42,0	40,0	39,9
Sistemi informatici e tecnologie	43,8	33,5	32,6	48,1	37,8	34,6	40,1	37,9
Servizi al consumatore/cliente	32,0	30,6	23,9	45,3	30,9	32,5	31,0	31,2
Organizzazione del lavoro	25,5	31,0	27,8	27,1	32,2	28,0	35,7	28,8
Ricerca e sviluppo	37,0	18,3	30,4	28,6	17,3	25,8	22,5	26,6
Servizi di supporto alla produzione e alla vendita	29,0	24,2	19,9	40,3	24,3	24,0	26,9	26,3

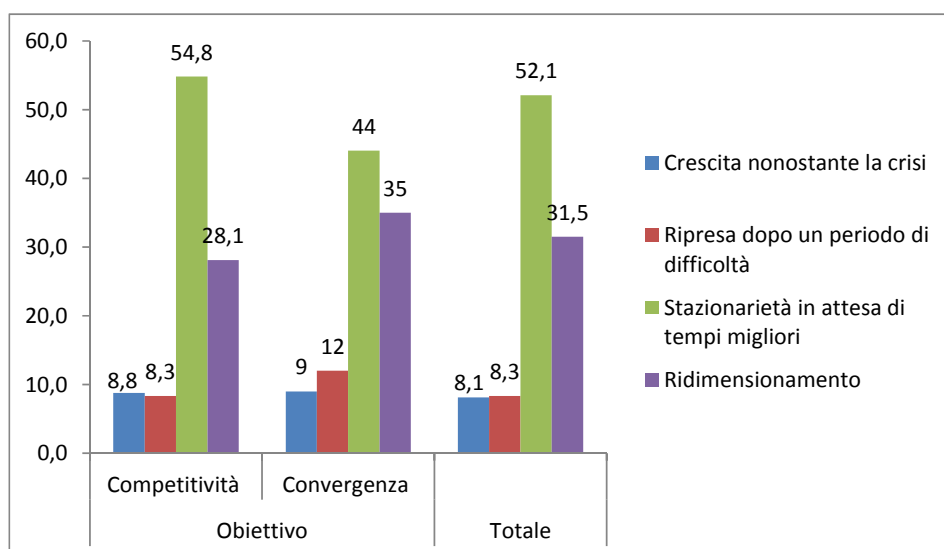
Fonte: indagine Censis, 2013

### 1.3. Tra stagnazione e pessimismo, gli effetti di una crisi che non accenna a finire

Di fronte alle difficili condizioni di mercato, che da un lato hanno visto crescere il numero e la forza dei *competitors* internazionali, e dall'altro calare la domanda per molti prodotti e servizi il tessuto produttivo del Paese rischia di sfilacciarsi, incapace sempre più di reagire ad una crisi che non molla la sua presa.

A giugno 2013, il quadro tratteggiato dalle imprese risulta abbastanza negativo, sia con riferimento alla situazione aziendale, che rispetto alle prospettive future. La maggioranza delle imprese (52,1%) dichiara infatti di essere ferma, di attraversare una fase che non permette all'azienda di crescere, ma al tempo stesso le consente di resistere. A fronte di queste, ve ne è quasi una su tre (31,5%) che invece si sta ridimensionando, e vede calare fatturato, occupazione e quote di mercato. Un dato eloquente, che bene spiega quanto delicato, e diffuso, sia il momento di difficoltà oggi affrontato dalle imprese, che in un modo o nell'altro sono coinvolte dalla crisi. Anche se si guarda alle realtà aziendali messe meglio, quelle che ottengono performance col segno positivo (16,4%), infatti, si rileva una quota, pari alla metà, di imprese che si stanno lasciando alle spalle un momento di difficoltà e ora colgono la ripresa (8,3%) (fig. 3).

Fig. 3 - Fase attualmente attraversata dalle imprese, per area obiettivo (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2013

Se il quadro è critico a livello di Paese, con ben poche distinzioni, nelle regioni dell'obiettivo Convergenza le tinte si fanno ancora più fosche, con la quota di imprese in fase di ridimensionamento che diviene più ampia (35%). Anche a livello settoriale le differenze sono significative: il commercio è in assoluto il settore più in affanno, con il 42,6% delle imprese in fase di ridimensionamento, mentre nell'industria i processi di ripresa sembrano essere in fase più avanzata e poggiare su basi più solide (tab. 8).

**Tab. 8 - Fase in cui si trovano le imprese, per settore, presenza o meno all'estero e dimensioni (val. %)**

	Crescita nonostante la crisi	Ripresa dopo un periodo di difficoltà	Stazionarietà in attesa di tempi migliori	Ridimensionamento	Totale
<b>Presenza all'estero</b>					
Sì	12,1	10,1	47,3	30,5	100,0
No	5,2	7,0	55,6	32,2	100,0
<b>Settore</b>					
Industria	10,8	12,2	49,2	27,8	100,0
Commercio	3,5	2,3	51,6	42,6	100,0
Altri servizi	7,4	6,5	57,9	28,2	100,0
<b>Addetti</b>					
20-49 addetti	5,8	8,0	48,0	38,2	100,0
50-99 addetti	13,4	6,3	62,4	17,9	100,0
100 addetti e più	13,9	11,7	60,5	13,9	100,0
<b>Totale</b>	<b>8,1</b>	<b>8,3</b>	<b>52,1</b>	<b>31,5</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Censis, 2013

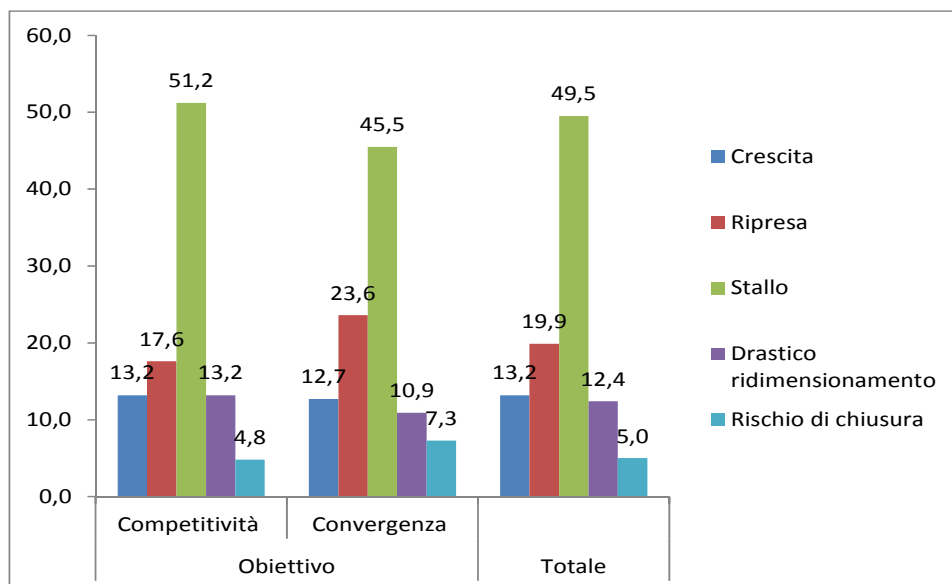
Da notare è come anche tra le aziende internazionalizzate, pur registrandosi migliori performance (il 21,1% è in crescita e il 10,1% in ripresa dopo un periodo di difficoltà) non mancano le difficoltà: ben il 30,5% si trova infatti in fase di ridimensionamento.

**A fronte delle difficoltà che le imprese stanno attraversando, lo scenario per i prossimi anni non sembra destinato a mutare più di tanto.** Quello attuale appare agli imprenditori come il picco della crisi e la maggioranza (il 49,5%) prevede che

anche nel 2014 si protrarrà la fase di stallo in cui è incagliata l'azienda. Ma per una minoranza significativa inizia ad intravedersi qualche segnale positivo.

Se quasi un terzo delle aziende italiane è oggi in fase di ridimensionamento, l'anno prossimo tale gruppo dovrebbe ridursi e presentare condizioni tendenzialmente migliori: "solo" il 5% degli intervistati è in condizioni talmente precarie da prevedere la possibilità di chiusura della propria azienda, mentre il 12,4% anche per il 2014 si attende la riduzione degli indici di performance; di contro, per ben il 20% (19,9%) finalmente ci sarà la ripresa (il 23,6% nell'obiettivo Convergenza) e il 13,2% crede di poter confermare la crescita (fig. 4).

**Fig. 4 - Fase nella quale le imprese prevedono di trovarsi nel 2014, per area obiettivo (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013

La lettura dei dati con riferimento alla fase che l'azienda sta attraversando mostra peraltro come le situazioni aziendali tendano ad essere, almeno nelle percezioni dei capi azienda, abbastanza "cristallizzate". Se chi è in crescita, prevede di consolidare ulteriormente tale fase, e chi è in ripresa, ha lasciato ormai alle spalle il rischio di chiusura o di drastico ridimensionamento, chi invece si trova in fase di stallo prevede anche per il 2014 di trovarsi nelle stesse condizioni (68%) e solo il 16,1% crede in una ripresa. Le imprese che sono invece in fase di ridimensionamento sono spaccate: e se più di un terzo (36,3%) non prevede cambiamenti, e circa il 21,1% guarda con ottimismo al futuro intravedendo una

ripresa (17%) o addirittura una crescita (4,1%), ben il 42,5% vede l'orizzonte nero: il 29,8% prevede che il 2014 sarà all'insegna di un drastico ridimensionamento, mentre il 12,7% mette in conto l'ipotesi di chiudere (tab. 9).

**Tab. 9 - Fase nella quale le imprese prevedono di trovarsi nel 2014, per fase attuale (val. %)**

Previsioni per il 2014	Fase attraversata dall'azienda				Totale
	Crescita	Ripresa	Stazionarietà	Ridimensionamento	
Rischio di chiusura	0,0	0,0	2,0	12,7	5,0
Drastico ridimensionamento	0,0	0,0	5,6	29,8	12,4
Stallo	12,5	20,7	68,0	36,3	49,5
Ripresa	10,0	64,1	16,1	17,0	19,9
Crescita	77,5	15,2	8,2	4,1	13,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2013

Se la crisi si è apparentemente abbattuta sul mondo dell'impresa in maniera indiscriminata, mettendone a forte rischio la capacità di tenuta mano a mano che la situazione delle singole imprese peggiorava, la possibilità di contare su mercati esteri ha fatto sì che i suoi effetti apparissero attutiti e l'impresa facesse registrare *trend* tendenzialmente più rassicuranti.

**Le imprese internazionalizzate sono quelle che guardano con più fiducia al futuro.** Forse perché hanno affrontato processi più significativi di ristrutturazione negli ultimi anni, per loro il 2014 sarà un anno caratterizzato dalla crescita (19,2% contro l'8,8% delle imprese non internazionalizzate) e dalla ripresa (26,2% contro il 15,4% delle imprese non internazionalizzate). Di contro, tra quante operano in un mercato esclusivamente nazionale, lo scenario appare molto più incerto: il 54,8% prevede che la situazione aziendale non cambierà più di tanto, mentre il 14,4% intravede la possibilità di un drastico ridimensionamento dell'azienda e addirittura il 6,6% il rischio di chiusura (tab. 10).

**Tab. 10 - Fase nella quale le imprese prevedono di trovarsi nel 2014, per settore, presenza o meno all'estero e dimensioni (val. %)**

	Rischio di chiusura	Drastico ridimensionamento	Stallo	Ripresa	Crescita	Totale
<b>Presente all'estero</b>						
Sì	2,8	9,6	42,2	26,2	19,2	100,0
No	6,6	14,4	54,8	15,4	8,8	100,0
<b>Settore</b>						
Industria	4,0	11,8	45,2	23,7	15,3	100,0
Commercio	7,9	11,3	52,2	15,7	12,9	100,0
Altri servizi	4,3	14,4	55,6	16,5	9,2	100,0
<b>Addetti</b>						
20-49 addetti	6,5	11,2	52,2	18,6	11,5	100,0
50-99 addetti	0,3	23,4	48,9	13,9	13,5	100,0
100 addetti e più	3,2	6,4	37,7	32,2	20,5	100,0
<b>Totale</b>	<b>5,0</b>	<b>12,4</b>	<b>49,5</b>	<b>19,9</b>	<b>13,2</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Censis, 2013

Pesano nel condizionare le prospettive di mercato anche le dimensioni delle aziende. Le più grandi, con oltre 100 addetti, appaiono in fase di netta ripresa, con oltre la metà delle imprese che guarda positivamente al 2014: il 32,2% prevede un anno di ripresa, e il 20,5% di crescita. Tra quelle più piccole, invece, la situazione appare ancora piena di chiaroscuri.

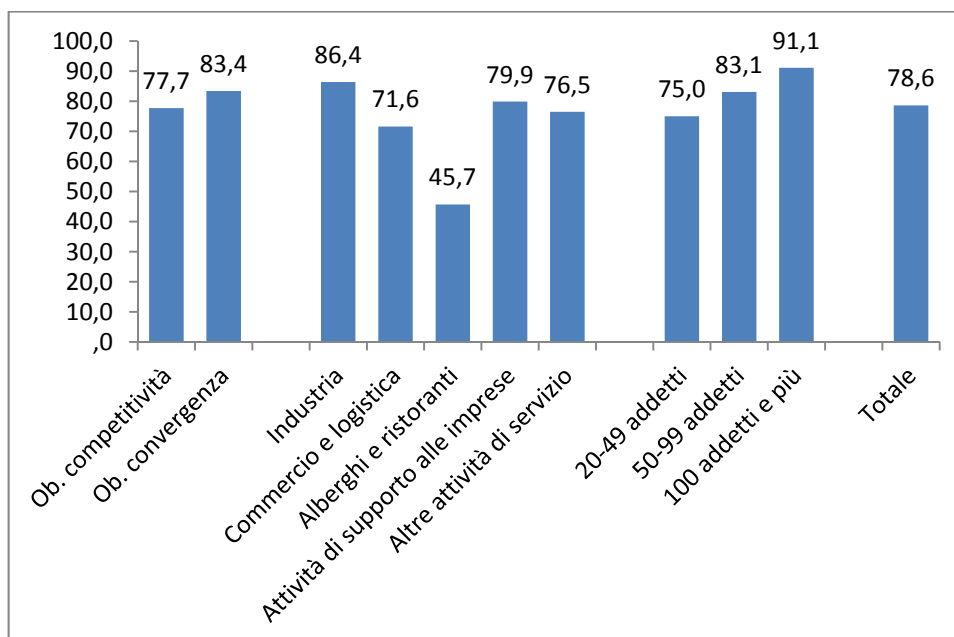
## 2. DALLA CRISI, UNO STIMOLO A RIPENSARSI

### 2.1. L'esigenza di innovare, ma non per tutti

Il sistema d'impresa italiano per una serie di ragioni non si è dimostrato pronto ad affrontare e reagire al brusco calo della domanda: tra queste, la bassa propensione all'innovazione ha avuto un ruolo non secondario. Ma come anticipato, proprio la crisi e il rischio concreto di fuoriuscire dal mercato sembrano aver dato una scossa al tessuto imprenditoriale, almeno a quella parte che ha trovato la forza di reagire, stimolando un'innovazione nei prodotti e servizi, nelle strategie di vendita e distribuzione, nell'organizzazione, che la crisi ha reso quanto mai impellente.

Malgrado il livello complessivo di innovazione delle imprese interpellate risulti abbastanza basso, tra 2010 e 2013 queste hanno compiuto sforzi notevoli per attuare innovazioni che hanno riguardato tutte le aree aziendali. Complessivamente infatti ben il 78,6% ha portato una qualche forma di innovazione rilevante nelle strategie e nell'organizzazione aziendale. E nella maggior parte dei casi l'intervento innovativo ha riguardato più fronti (fig. 5)

Fig. 5 - Imprese che hanno effettuato innovazioni rilevanti tra 2010 e 2013 per area obiettivo, settore e dimensioni (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2013

Le più attive sono state le grandi imprese e quelle operanti nel settore dell'industria, mentre a livello geografico è da segnalare la vitalità espressa dalle regioni dell'obiettivo convergenza: forse proprio perché presentano situazioni aziendali più polarizzate, e di maggiore evoluzione, che l'innovazione è stata più intensa, caratterizzando l'83,4% delle realtà aziendali, contro il 77,7% delle regioni della competitività.

Le dimensioni su cui le innovazioni si sono concentrate se da un lato mostrano uno sforzo importante nell'area dei prodotti e dei servizi, che implica in molti casi anche una **"revisione" dei processi produttivi che ne sono alla base** (il 49,1% delle aziende dichiara che nell'ultimo anno ha creato nuovi prodotti o servizi) dall'altro lato, hanno riguardato in modo significativo anche l'organizzazione del lavoro. Malgrado questo rappresenti uno degli ambiti più deficitari (o forse proprio per questo), ben il 45,1% delle imprese dichiara di avere introdotto negli ultimi tre anni **nuove tecnologie in azienda funzionali a migliorare i processi di lavoro**, puntando all'innalzamento del livello di produttività, che la crisi ha mostrato essere una variabile decisiva per la permanenza nel mercato.

Interventi centrali, che hanno comportato investimenti, progetti e rischi d'impresa importanti: le imprese che si sono ri-attivate, che hanno attuato innovazioni rilevanti hanno investito sulle azioni intraprese guardando a queste come strumenti importanti per rimettersi in gioco o migliorarsi.

Nuovi prodotti e servizi, pur sempre negli stessi settori di origine, con lo scopo di presidiare aree di mercato giudicate evidentemente non ancora mature (appena il 14,3% ha esplorato nuovi settori di attività e il 34,3% nuovi mercati territoriali). E crescente attenzione alle **certificazioni ambientali, di qualità** ma non solo (il 40,4% le ha introdotte), in linea con la mutata concezione di un mercato che diviene sempre più esigente ed attento ai comportamenti delle imprese.

E tuttavia, proprio questo dato segnala anche un passaggio culturale importante: l'esigenza di passare da una logica di informalità dell'innovazione, che avviene all'interno delle mura dell'impresa ad opera e su iniziativa dei gruppi di lavoro, ad una di formalizzazione. Lo sforzo profuso dalle aziende nell'ottenimento di certificazioni, che "comunichino" ai mercati la qualità dell'azienda, il suo impegno per l'ambiente, **rappresenta forse uno degli elementi più indicativi di un mutato approccio verso il mercato, di una ricerca di "visibilità" e riconoscimento**, che potrebbe in prospettiva aprire la strada anche ad un impegno più significativo sul fronte della ricerca di nuovi mercati di sbocco, che come visto resta un aspetto ancora trascurato dai più.

Nella stessa logica può anche essere letto il dato relativo all'introduzione di innovazioni sul fronte delle vendite, rivolte a migliorare la commercializzazione



dei prodotti e quindi accedere a nuovi mercati, che ha riguardato “solo” il 38,9% delle imprese.

E' da segnalare infine che ben il 32,4% è intervenuto nel miglioramento della gestione finanziaria, uno degli *asset* tradizionalmente di maggiore debolezza delle imprese italiane, non solo di piccolissime dimensioni.

Tale quadro se per grandi linee si attaglia bene al sistema d'impresa italiano, non manca di assumere sfumature differenti tra le regioni obiettivo Competitività e Convergenza: le prime appaiono molto più focalizzate sulla diversificazione di prodotto (50,9%), le seconde, invece, hanno attinto da un *set* di misure generalmente più eterogeneo e articolato, nel quale le aziende hanno introdotto principalmente innovazioni di processo (49,2%), e in misura più diffusa certificazioni (46,7%) e miglioramenti alla gestione finanziaria (34,3%).

Ovviamente una certa varianza all'interno dei processi di innovazione si scorge in base ai settori di attività: l'industria, che ha subito gli interventi più massicci anche in virtù delle peggiori condizioni di mercato, è il settore in cui si sono registrati più interventi volti alla modernizzazione di prodotti (58,7%), tecnologie di processo (49,7%) e all'ampliamento dei mercati (44,1%); le imprese del commercio si caratterizzano per aver azionato in gran numero la leva dei canali di vendita e delle funzioni commerciali (52,7%), mentre gli altri servizi hanno puntato quasi esclusivamente all'innovazione tecnologica (42,6%) (tab. 11).

All'interno dei vari comparti, la specificità dei tessuti produttivi locali ha influenzato in maniera netta gli operatori nel selezionare le leve sulle quali concentrare gli investimenti in innovazione. A parità di settore, infatti, gli interventi attuati dalle imprese dell'obiettivo Convergenza presentano caratteristiche per certi tratti differenti rispetto a quelli realizzati nell'obiettivo Competitività.

Nel ramo del commercio, ad esempio, le prime in numero assai maggiore delle seconde hanno sperimentato canali per penetrare in nuovi mercati (rispettivamente il 42,5% e il 17,6%), migliorare la gestione finanziaria (40% e 26,5%) e introdurre certificazioni (47,5% e 31,3%). Quest'ultima strada è stata percorsa anche nelle realtà industriali del Sud, dove il 54,4% delle imprese ha dimostrato di voler compiere importanti passi in avanti sul fronte della reputazione aziendale e della qualità dei prodotti e dei processi produttivi.

**Tab. 11 - Imprese che hanno attuato innovazioni rilevanti tra 2010 e 2013, per ambito di innovazione, area obiettivo e settore di attività (val. %)**

	Obiettivo		Settore			Totale
	Competitività	Convergenza	Industria	Commercio	Altri servizi	
Creazione di nuovi prodotti/servizi	50,9	41,9	58,7	42,7	36,3	49,1
Introduzione di tecnologie funzionali ai processi di lavoro	44,7	49,2	49,7	38,0	42,6	45,1
Introduzione certificazioni	39,7	46,7	47,1	33,9	33,0	40,4
Miglioramento dei canali di vendita/funzione commerciale	38,1	37,0	39,6	52,7	23,5	38,9
Ingresso in nuovi mercati territoriali	33,6	37,5	44,1	27,1	22,4	34,3
Miglioramento gestione finanziaria	29,6	34,3	37,5	33,1	21,4	32,4
Ingresso in nuovi settori di attività	14,4	18,7	15,2	16,0	10,8	14,3

Il totale può non essere uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2013

Tuttavia, è forse mancata nelle aree meno sviluppate del Paese la forza di innovare i prodotti e i servizi: per diversificare l'offerta, aggredire il mercato e anticiparne gusti ed evoluzioni. Tale osservazione vale tanto a livello aggregato – come si è già riscontrato, il 50,9% delle imprese localizzate nelle regioni obiettivo Competitività ha perseguito l'intento, a fronte del 41,9% nelle regioni obiettivo Convergenza – quanto nel comparto dell'industria (rispettivamente il 61,9% e il 50,4%).

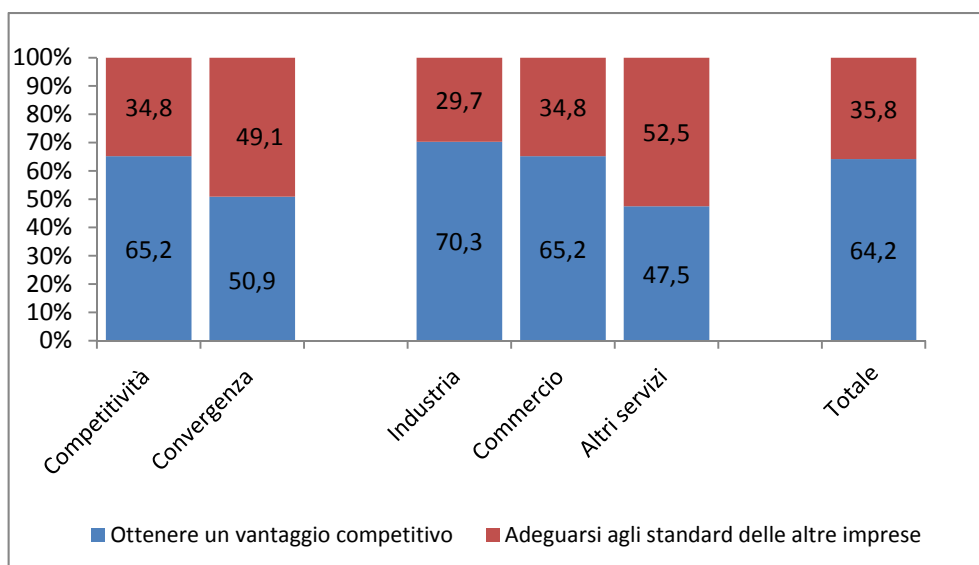
D'altro canto, la minore capacità nell'obiettivo Convergenza di sviluppare prodotti e servizi nuovi, unita alla più forte domanda di certificazioni (ambientali, di qualità, ecc.) e alla maggiore attenzione verso l'ottimizzazione della gestione finanziaria, particolarmente sentite in questa area, denotano una specificità ben definita.

Le imprese della Convergenza, e in particolare l'industria, hanno un approccio nei confronti del mercato e dei competitors più "difensivo": inquadrano obiettivi tutto sommato meno ambiziosi, guardano al proprio interno (gestione finanziaria), si allineano a ciò che il mercato ormai richiede (certificazioni) e

puntano per lo più a colmare il gap con il mercato e molto probabilmente con i competitors situati nelle aree più sviluppate del Paese. Questi ultimi, invece, tendenzialmente più attrezzati e verosimilmente più avanti nel percorso dell'innovazione, possono anche puntare nei migliori casi a scompaginare il mercato collocando nuovi prodotti, purché innovativi e all'avanguardia.

Del resto, simile osservazione trova piena conferma indagando le motivazioni che hanno portato le imprese ad apportare le innovazioni finora esaminate: quanto risulta a livello di Paese – in due casi su tre si innova per ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai competitors (64,2%) – non è del tutto rappresentativo di quelli che sono gli obiettivi delle imprese delle regioni obiettivo Convergenza. Qui, infatti, in tanti casi (il 49,1%) – e soprattutto nel settore dei servizi (70,8%) – l'innovazione è di tipo adattivo - le imprese la fanno per adeguarsi agli standard del mercato - e meno per rendersi più competitive, come avviene altrove (fig. 6).

**Fig. 6 - Obiettivo per cui le aziende hanno introdotto innovazioni, per area obiettivo e settore (val. %)**



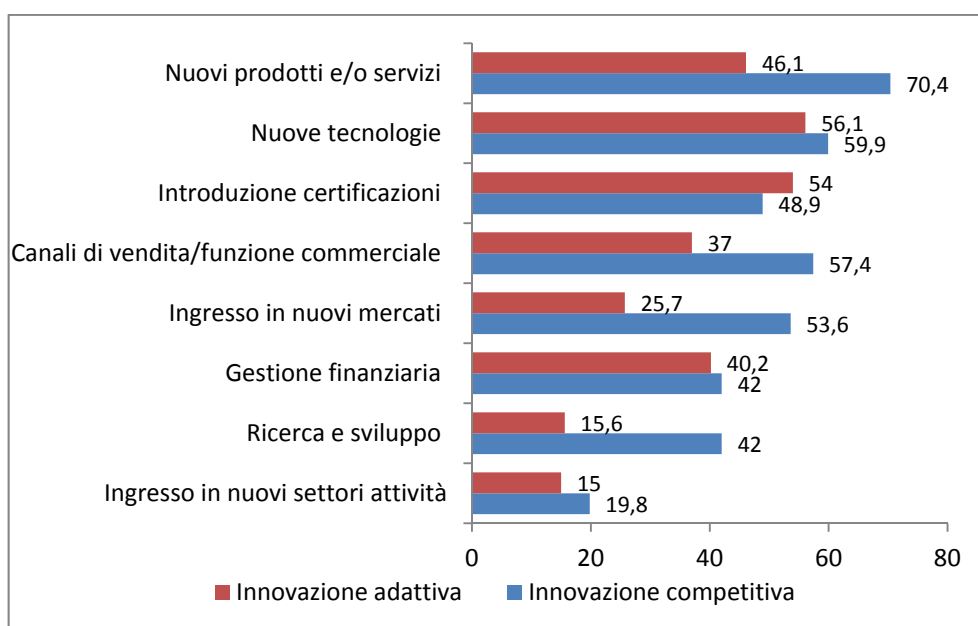
Fonte: indagine Censis, 2013

Proprio la differente motivazione che porta le imprese a innovarsi condiziona la dimensione, i contenuti e l'estensione del processo. Chi si pone in una **logica competitiva**, finalizzata a migliorare il proprio posizionamento rispetto ai competitors, non solo ha mostrato un'attitudine molto più marcata ad innovare molteplici dimensioni dell'attività aziendale, ma ha messo al centro della propria strategia tre ambiti ben precisi: la creazione di nuovi prodotti e servizi,

l'investimento in nuove tecnologie, il miglioramento delle funzioni commerciali e dei canali di vendita, l'ingresso in nuovi mercati. Una strategia che ha alimentato come detto anche importanti investimenti sul fronte della ricerca e sviluppo e della gestione finanziaria.

Chi si pone in una logica **più adattiva**, di rincorsa e adeguamento agli standard, non solo ha mediamente apportato meno innovazioni in azienda, intervenendo in ambiti ben precisi, ma ha prediletto altre aree: lo sviluppo di nuove tecnologie, finalizzato presumibilmente al recupero di un ritardo non più sostenibile, l'introduzione di certificazioni, per accrescere l'appeal di prodotti già esistenti sul mercato, e solo in parte, l'investimento in nuovi prodotti e servizi. Del tutto residuali appaiono invece quegli investimenti finalizzati ad estendere il mercato di riferimento, e a rafforzare la capacità di presidio (fig. 7).

Fig. 7 - Innovazioni introdotte dalle aziende tra 2010 e 2013, per obiettivo perseguito (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2013

Interessante è anche l'analisi dei comportamenti in base alla fase che l'azienda sta vivendo e la propensione o meno all'internazionalizzazione. Le aziende che hanno innovato di più sono quelle oggi presenti all'estero (ha effettuato almeno un'innovazione rilevante l'88,3% contro il 71,7% delle non internazionalizzate) e quante stanno attraversando una fase di ripresa, per le quali quello di innovarsi è stato un passaggio obbligato ma anche ben ripagato (94%). Per queste,

l'investimento si è concentrato sulla creazione di nuovi prodotti, ma anche in misura rilevante sull'**introduzione di certificazioni (58,7%) – processo che spesso rappresenta l'avvio di un vera e propria trasformazione sostanziale delle logiche di fare impresa** – e sul miglioramento della gestione finanziaria (53,3%) (tab. 12).

**Tab. 12 – Imprese che hanno attuato innovazioni rilevanti tra 2010 e 2013, per ambito di innovazione, presenza o meno all'estero e fase attraversata (val. %)**

	Presenza all'estero		Fase				Totale
	Si	No	Crescita	Ripresa	Stazio- narietà	Ridimensio- namento	
<b>Aziende che hanno effettuato almeno un'innovazione</b>	<b>88,3</b>	<b>71,7</b>	<b>82,3</b>	<b>94,0</b>	<b>84,5</b>	<b>63,6</b>	<b>78,6</b>
<b>Principali innovazioni effettuate (*)</b>							
Creazione di nuovi prodotti e/o servizi	61,7	40,1	66,5	61	50,9	37,7	49,1
Introduzione di nuove tecnologie	56,2	37,9	61,1	56,5	48,9	30,6	45,1
Introduzione certificazioni	41,7	39,5	56,2	58,7	46,5	20,2	40,4
Miglioramento dei canali di vendita	48,6	31,8	57,7	40,0	40,0	32,1	38,9
Ingresso in nuovi mercati territoriali	57,6	17,8	69,7	42,2	32,4	26,2	34,3
Miglioramento gestione finanziaria	45,3	23,2	53,3	53,3	32,2	21,5	32,4
Ingresso in nuovi settori di attività	22,0	8,9	16,8	19,9	16,1	9,7	14,3

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2013

Tra quante sul versante opposto, non riescono ad uscire dalla fase di crisi, il 63,6% ha comunque cercato di fare qualcosa per innovare processi ed organizzazione, ma in questo caso lo sforzo sembra essere stato più puntuale su singoli aspetti, che non finalizzato ad una riorganizzazione globale. A malapena il 37,7% si è attivato per creare nuovi prodotti e nuovi servizi e solo il 32,1% ha tentato di migliorare canali di vendita e funzioni commerciali.

Infine va segnalato che anche chi al momento non riesce a vedere grandi spiragli di cambiamento della condizione aziendale, non è rimasto comunque con le mani in mano. L'84,5% delle aziende che attraversano una fase di stazionarietà ha effettuato almeno un'innovazione rilevante nell'ultimo anno: la metà (50,9%) ha innovato i propri prodotti e introdotto nuove tecnologie (48,9%); il 46,5% ha puntato sulle certificazioni. Molto più timido però è stato il tentativo di cercare nuovi mercati (solo il 32,4% si è attivato in questa direzione).

A fronte di tali valutazioni resta però indiscutibile l'impatto che l'apertura sul mercato globale produce nelle dinamiche aziendali. Le imprese internazionalizzate non solo presentano una propensione molto più alta ad innovarsi (lo ha fatto l'88,3% contro il 71,7% delle imprese non internazionalizzate), ma soprattutto tendono a farlo in forma molto più organica e sistemica. Tutti gli ambiti di attività sono stati rivisti da queste aziende significativamente negli ultimi anni: dalla creazione di nuovi prodotti e servizi (61,7%), all'introduzione di nuove tecnologie (56,2%) fino al miglioramento della gestione finanziaria (45,3%). E per una quota rilevante, il 22%, l'apertura dell'orizzonte di riferimento ha rappresentato una spinta importante per entrare in settori di attività del tutto nuovi.

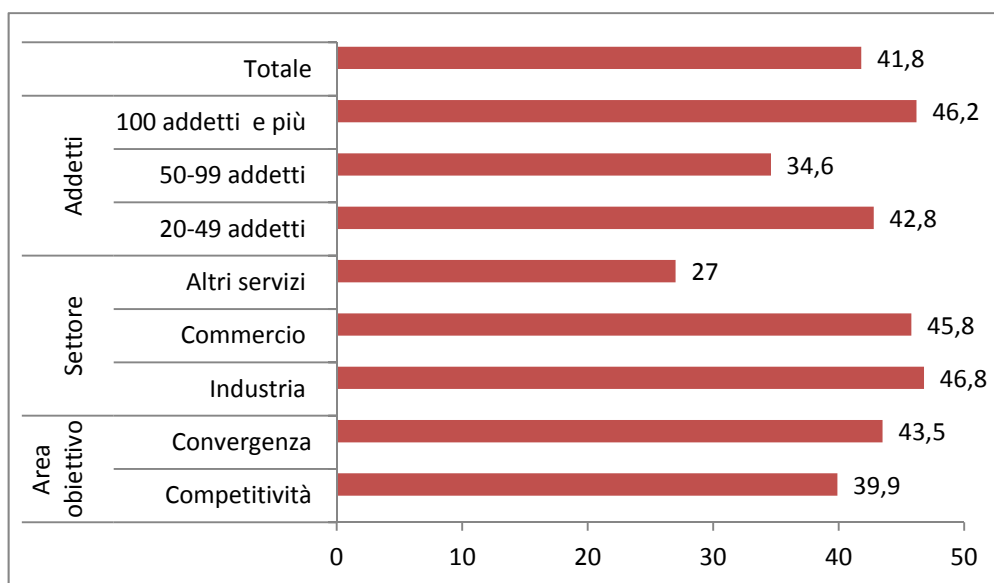
## 2.2. Ristrutturazioni aziendali "in corso"

Se la difficile fase economica che le imprese stanno attraversando ha avuto un merito è stato quello di rimettere in parte in circolo energie che sembravano sopite. Le crisi aziendali sono state l'effetto più visibile di questa fase; ma sono servite anche a stimolare come visto processi di innovazione in quegli ambiti troppo trascurati nel passato. A fronte della forte difficoltà ad affrontare un quadro di mercato critico infatti, fa da contraltare un (in parte) rinnovato spirito di rimettersi in gioco e rimediare alle scelte (non) compiute negli anni passati.

Questo implica non solo una maggiore attenzione ad intervenire in quegli ambiti vitali per la sopravvivenza dell'azienda, ma si è tradotto in molti casi in **un vero e proprio processo di "ristrutturazione" aziendale che ha visto coinvolto l'intero sistema impresa**. Negli ultimi tre anni, infatti, tra 2010 e 2013, ben il 42% delle imprese italiane con più di 20 addetti ha avviato una serie di interventi che per complessità e intensità possono a buona ragione **configurarsi come interventi di ristrutturazione**. Un dato tutt'altro che contenuto se si pensa alle forti difficoltà del momento (difficoltà di accesso al credito, normativa paralizzante, effetto scoraggiamento, ecc.) e alla complessità, e esosità, delle misure che una ristrutturazione aziendale comporta, che va pianificata, realizzata e implementata in un arco di tempo che può essere anche di medio-lungo periodo.

Le aziende che con maggiore determinazione sono intervenute sul fronte dell'organizzazione interna sono quelle con più di 100 addetti (si è ristrutturato il 46,2%), ma anche tra le più piccole, con meno di 39 addetti, si è registrato maggiore dinamismo (42,8%). A livello settoriale, invece commercio e industria sono risultati gli ambiti dove si è proceduto con maggiore intensità a metter mano ai processi di revisione aziendale, mentre negli altri comparti dei servizi, solo il 27% delle aziende si è riorganizzato (fig. 8).

**Fig. 8 - Imprese che hanno attuato una ristrutturazione aziendale tra 2010 e 2013, per area obiettivo, dimensioni e settore (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013

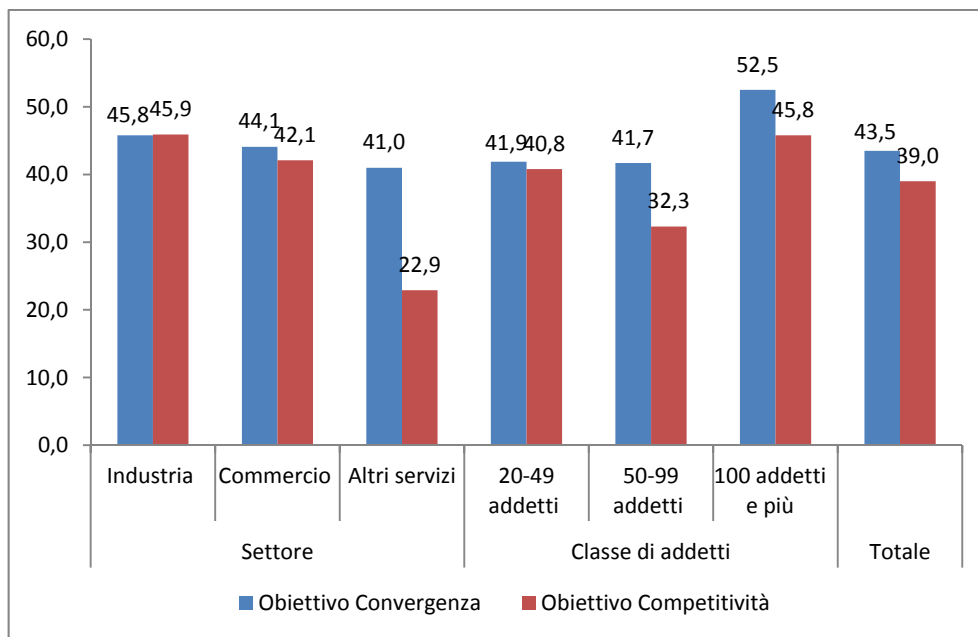
Al Sud, nelle regioni obiettivo Convergenza, le imprese investite da processi di rinnovamento sostanziale (43,5%) sono state leggermente più numerose che nelle regioni più sviluppate (39,9%): se per un verso queste realtà aziendali denotano un acceso dinamismo, per altro verso non si può dimenticare la necessità delle stesse di colmare il ritardo accumulato nel tempo e raggiungere assetti che le rendessero quanto prima competitive al pari delle altre.

A ben guardare, il processo di rinnovamento che ha investito le regioni dell'obiettivo Convergenza è ben più radicato e maturo di quanto possa apparire e sembra obbedire ad una più ampia strategia di riposizionamento nel mercato, guidata da quelle realtà più innovative che a loro volta trainano tutto l'indotto. È nell'area dei servizi che il tessuto d'impresa è stato sottoposto con più forza e

convinzione a processi di riorganizzazione (il 41% ne è stato interessato, a fronte di una media nel Paese del 27%) e sul quale probabilmente si stanno orientando i piani di sviluppo territoriali; nell'industria e nel commercio, invece, le dinamiche ricalcano l'andamento osservato per il resto d'Italia, per cui le imprese che riescono a stare sul mercato, a competere e a realizzare margini anche in questa fase sono destinate a consolidarsi anche attraverso politiche innovative e fisiologiche ristrutturazioni di tanto in tanto, mentre le altre che subiscono la crisi e neppure si attrezzano per fronteggiarla rischiano di perdere definitivamente il treno.

Quanto alle dimensioni d'impresa, invece, il fermento maggiore si rileva tra le imprese medio-grandi, e con più enfasi nelle regioni dell'obiettivo Convergenza: il 41,7% delle aziende con 50-99 dipendenti, e persino il 52,5% di quelle con oltre 100 dipendenti, ha dato vita a mutamenti più o meno profondi nelle strutture, nei processi e nei prodotti per meglio competere sul mercato (fig. 9).

**Fig. 9 - Imprese che hanno attuato una ristrutturazione aziendale tra 2010 e 2013, per settore, classe di addetti e obiettivo (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013



Non una differenza netta, ma una tendenza, una sfumatura che, se da un lato conferma indubbe difficoltà e ritardi da parte delle imprese dell'obiettivo Convergenza, dall'altro sottolinea gli sforzi e il dinamismo che queste stesse stanno mettendo in campo in queste fasi, cercando di modernizzarsi, fare innovazione e rendersi competitive.

Se si sposta l'attenzione dalle strategie aziendali di livello *macro* alle iniziative realizzate delle imprese al loro interno, risulta evidente come **le azioni intraprese dai manager negli ultimi tre anni si siano polarizzate intorno a due dimensioni: le *skills* dei lavoratori e l'organizzazione del lavoro.**

In prima battuta, considerando tutte le realtà (anche quelle che dichiarano di non avere realizzato riorganizzazioni rilevanti negli ultimi tre anni) le aziende hanno compiuto le seguenti operazioni al loro interno: inserimento di nuove professionalità (41,9%) e sostituzione di figure obsolete (40,3%) su un fronte, introduzione di nuovi processi di lavoro (38%) e riorganizzazione dei gruppi di lavoro sull'altro (31,7%). Più sensibili al fattore "umano" le aziende situate nelle regioni Obiettivo Competitività (il 42,2% ha introdotto nuove professionalità contro il 33,3% nelle Regioni obiettivo Convergenza, il 26,1% ha riqualificato il personale a fronte del 20% tra le altre); focalizzate sul versante "organizzativo", invece, le regioni dell'obiettivo Convergenza (il 40,8% ha riorganizzato i gruppi di lavoro, contro il 32,3% tra le altre) (tab. 13).

**Tab. 13 - Iniziative intraprese all'interno dell'azienda tra 2010 e 2013, per area obiettivo (val. %)**

	Obiettivo		Totale
	Competitività	Convergenza	
Inserimento di nuove professionalità	42,2	33,3	41,9
Sostituzione / uscita di professionalità obsolete	39,1	39,6	40,3
Introduzione di nuovi processi di lavoro	40,4	38,8	38,0
Riorganizzazione dei gruppi di lavoro	32,3	40,8	31,7
Definizione sistema di valutazione e premiale	31,1	18,4	28,0
Riqualificazione / riconversione del personale	26,1	20,0	26,9
Ridefinizione orari / turni di lavoro	23,6	25,9	26,5
Riduzione orari di lavoro	19,3	25,1	21,6
Esternalizzazione di funzioni prima svolte internamente	13,0	7,8	12,7
Internalizzazione di funzioni esterne	4,3	5,5	4,2

Il totale può non essere uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2013

Ancora più nitido è il quadro che scaturisce se si analizzano le risposte fornite dagli imprenditori che hanno attuato una **vera e propria ristrutturazione aziendale**. Questi hanno affrontato percorsi articolati, che hanno investito non soltanto in maniera più radicale l'organizzazione dei gruppi di lavoro (48,2%) – uno dei campi più importanti sui quali si è operato - ma anche aspetti più formali come i turni e gli orari di lavoro (42,8%).

Anche nell'alveo delle competenze la riorganizzazione ha sortito effetti più profondi: se l'inserimento di professionalità nuove (47,3%) e la sostituzione di profili obsoleti (44,8%) sono stati fenomeni abbastanza trasversali alle imprese negli ultimi anni, ciò che ha caratterizzato i **processi di ristrutturazione aziendale sono state la riqualificazione e la riconversione del personale (51,1%)**, azioni a tutto tondo, che hanno investito un'ampia fetta di dipendenti e collaboratori, e non soltanto singole funzioni o determinate figure (fig. 10).

**Fig. 10 - Iniziative di riorganizzazione intraprese all'interno dell'azienda tra 2010 e 2013 anni, per presenza o meno di una ristrutturazione aziendale (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013

La lettura dei dati con riferimento alla fase che l'azienda sta attraversando mostra altri elementi di valutazione interessanti. Sono le imprese in crescita, e al lato opposto quelle che si trovano in fase di ridimensionamento, ad avere avviato processi di ristrutturazione più intensa negli ultimi anni. Di contro, tra le aziende in ripresa, e quelle che attraversano una fase di stallo, circa il 38% si è attivato in questa direzione.

Differenti sono state le logiche che hanno orientato gli interventi attuati. Le ristrutturazioni “espansive”, effettuate dalle imprese in fase di crescita sono state caratterizzate soprattutto dall’inserimento di nuove professionalità in azienda (75%), dalla riorganizzazione dei gruppi di lavoro (47,9%) e dall’introduzione di procedure del tutto nuove (56,7%), tra cui anche nuovi sistemi di valutazione e di premialità finalizzati alla crescita della produttività aziendale (36,3%).

Di contro, le ristrutturazioni “difensive”, attuate dalle aziende in fase di ridimensionamento, hanno visto il prevalere di interventi in risposta alle ridotte esigenze produttive: sostituzione ed uscita di professionalità divenute obsolete (48,4%), riduzione generalizzata degli orari di lavoro (45,7%), ridefinizione dei turni e riorganizzazione dei gruppi di lavoro, hanno di fatto contraddistinto quasi tutti gli interventi attuati: e solo il 22,5% delle realtà aziendali è riuscito ad inserire nuove professionalità.

**Tab. 14 - Iniziative di riorganizzazione intraprese all'interno dell'azienda tra 2010 e 2013, per fase (val. %)**

Iniziativa	Fase				Totale
	Crescita	Ripresa	Stazionarietà	Ridimensionamento	
Imprese che hanno effettuato una vera e propria ristrutturazione aziendale	42,8	38,0	37,6	48,4	41,8
<b>Azioni intraprese (*)</b>					
Inserimento di nuove professionalità	75,0	65,1	42,7	22,5	41,9
Sostituzione / uscita di professionalità obsolete	19,4	54,8	36,2	48,7	40,3
Introduzione di nuove procedure / processi di lavoro	56,7	50,4	45,3	15,3	38,0
Riorganizzazione dei gruppi di lavoro	47,9	30,8	26,4	34,7	31,7
Definizione sistema di valutazione e premiale	36,3	30,0	36,9	10,0	28,0
Riqualificazione / riconversione del personale	23,3	34,3	23,3	30,9	26,9
Ridefinizione orari / turni di lavoro	33,9	18,6	18,9	39,8	26,5
Riduzione orari di lavoro	9,8	12,2	11,4	45,7	21,6
Esternalizzazione di funzioni prima svolte internamente	16,5	17,4	12,6	10,5	12,7
Internalizzazione di funzioni esterne	6,6	11,9	2,6	2,4	4,2

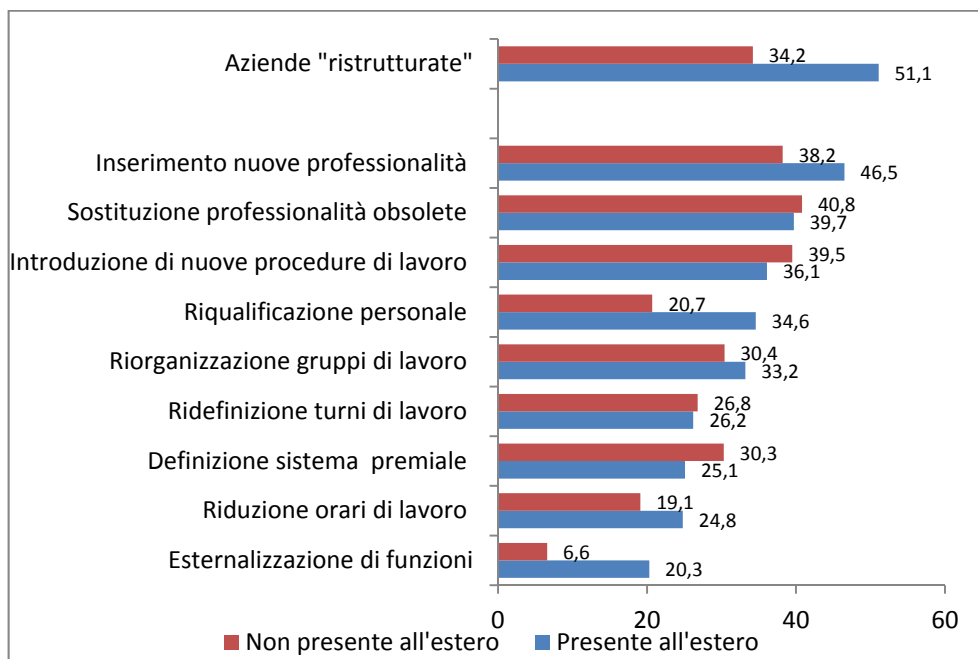
(\*) Il totale non è uguale a 100 perchè erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2013

In ogni caso, le riorganizzazioni aziendali hanno comportato, pur con una certa differenziazione, importanti investimenti soprattutto sul fronte della formazione e dell'aggiornamento professionale e dell'organizzazione aziendale. Basti pensare alle nuove mansioni e compiti creatisi, ai nuovi approcci, alle procedure introdotte *ex novo*, che hanno richiesto un mutato assetto organizzativo e la necessità impellente di introdurre nuove competenze o allineare i profili già presenti in azienda ai nuovi fabbisogni.

L'altro elemento discriminante è risultato ancora una volta essere la presenza o meno all'estero dell'azienda. Tra quelle internazionalizzate, le imprese che hanno dovuto mettere mano significativamente alla propria organizzazione sono state più della metà (51,1% contro il 34,2% delle altre): tra gli interventi più significativi vi sono stati l'inserimento di nuove professionalità (46,5% contro il 38,2% delle non internazionalizzate), la riqualificazione del personale (34,6% contro il 20,7%), ma anche, per il 20,3%, l'esternalizzazione di funzioni prima svolte internamente (fig. 11)

**Fig. 11 - Iniziative di riorganizzazione intraprese all'interno dell'azienda tra 2010 e 2013, per presenza o meno all'estero (val. %)**



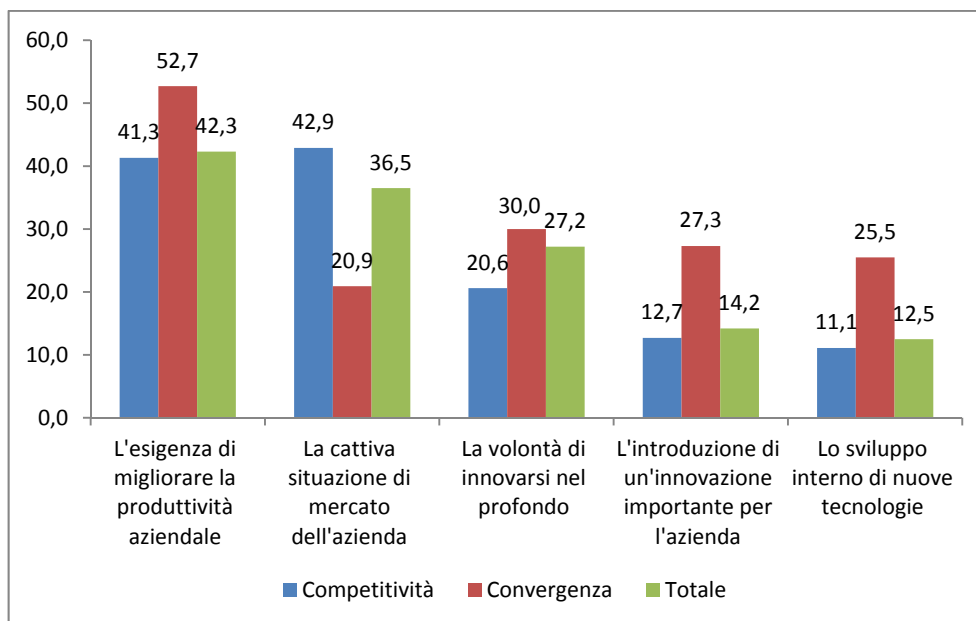
Fonte: indagine Censis, 2013

### 2.3. Un cammino obbligato, dall'esito non scontato

Gli imprenditori che negli ultimi anni hanno riorganizzato le rispettive aziende si mostrano complessivamente soddisfatti dei processi realizzati e delle ricadute ottenute sul mercato. La realizzazione degli interventi, infatti, pur dispendiosa e faticosa, si è spesso rivelata una scelta obbligata per restare competitivi.

**L'esigenza di migliorare la produttività aziendale (42,3%) e la necessità di reagire alla cattiva situazione di mercato attraversata dall'azienda (36,5%) sono stati segnalati come i due fattori decisivi per assumere la decisione di riorganizzarsi.** Situazioni "limite" quindi, imposte dal mercato più che dettate da particolari strategie volte ad anticiparne le dinamiche, anche se sotto questo aspetto le imprese delle regioni obiettivo Convergenza - quelle più virtuose, che non hanno soltanto introdotto innovazioni, ma si sono riorganizzate - in qualche caso sono state anche in grado di intraprendere percorsi di crescita e di sviluppo in parte autonomo, non del tutto imposti dal mercato. Se è vero, infatti, che nel 52,7% dei casi queste hanno mutato gli assetti interni per migliorare la produttività, vi è anche un 30% che denotava la volontà di innovarsi nel profondo, un 27,3% che aveva sviluppato per proprio conto un'importante innovazione, la quale ha poi portato a rivedere l'organizzazione, e un 25,5% che aveva già sviluppato al proprio interno nuove tecnologie, che quindi hanno preparato il terreno per la riorganizzazione (fig. 12).

Fig. 12 - Fattori che hanno portato alla ristrutturazione aziendale, per area obiettivo (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2013

Molto ha pesato il contesto in cui è venuta a maturare la scelta imprenditoriale: se tra le aziende in fase di ridimensionamento, la cattiva situazione di mercato è stato di gran lunga il motivo scatenante (58,9%), sebbene non va sottovalutato come una quota importante sia stata mossa dalla volontà di innovarsi nel profondo (25,4%), tra quante vivono una fase di ripresa o addirittura crescita, sono stati gli obiettivi di produttività a determinare l'avvio di un processo faticoso e complesso. Nelle aziende in crescita oltre l'80% aveva come obiettivo il miglioramento delle performance, ma nel 31,6% dei casi ha pesato anche e molto il fatto che l'azienda avesse apportato un'innovazione rilevante che ha impattato su tutta l'organizzazione interna (tab. 15).

**Tab. 15 - Fattori che hanno portato alla ristrutturazione aziendale, per fase dell'azienda (val. %)**

Fattore	Fase				Totale
	Crescita	Ripresa	Stazionarietà	Ridimensionamento	
L'esigenza di aumentare la produttività	80,9	62,1	50,1	15,3	42,3
La cattiva situazione di mercato	1,5	17,1	30,8	58,9	36,5
La volontà di innovarsi nel profondo	40,6	20,7	27,5	25,4	27,2
L'introduzione di un'innovazione importante	31,6	12,2	16,2	4,6	14,2
Lo sviluppo interno di nuove tecnologie	12,1	52,9	13,9	2,0	12,5
Il ricambio dei vertici	13,5	2,5	5,9	4,5	5,8
Una commessa importante	12,0	1,8	8,9	0,4	5,5

Il totale non è uguale a 100 perchè erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2013

**L'efficacia delle misure adottate si è rivelata condizionata non soltanto dal merito delle strategie implementate, ma anche e soprattutto dal modo in cui sono state applicate e recepite all'interno delle organizzazioni.** E in tal senso le esperienze di riorganizzazioni fallite o che hanno prodotto risultati ben al di sotto delle aspettative non mancano.

Il dato di partenza concerne il giudizio generale degli imprenditori: oltre uno su due si dice soddisfatto dei risultati finora conseguiti (52,1%), sia a livello di mercato che di organizzazione interna; a questi si aggiunge un quarto degli intervistati che è ancora più entusiasta e rivela sensazioni decisamente positive (25,6%), e un altro 21,9% che invece si aspettava qualcosa in più, almeno fino a questo momento.

E se a livello settoriale è ancora una volta l'industria a segnalare migliori performance ("solo" il 16,1% reputa i risultati non ancora soddisfacenti, contro il 22,3% del commercio e addirittura il 44,3% dei servizi), preoccupa invece la situazione delle imprese in crisi. Costrette a dover rivedere l'organizzazione dalle cattive condizioni di mercato, gli obiettivi prefissati sono molto lontani dall'essere raggiunti: solo il 12,6% degli imprenditori si dichiara soddisfatto, mentre il 37,4% giudica i risultati ancora poco soddisfacenti (tab. 16).

**Tab. 16 - Valutazione complessiva dei risultati derivanti dalla riorganizzazione, per area obiettivo, settore, fase e presenza o meno all'estero (val. %)**

	Decisamente positivi	Soddisfacenti	Ancora poco soddisfacenti	Totale
<b>Area obiettivo</b>				
Competitività	25,8	48,4	25,8	100,0
Convergenza	29,1	52,7	17,2	100,0
<b>Settore</b>				
Industria	31,0	52,9	16,1	100,0
Commercio	19,1	58,6	22,3	100,0
Altri servizi	18,7	37,0	44,3	100,0
<b>Fase</b>				
Crescita	37,9	50,1	12,0	100,0
Ripresa	28,0	59,2	12,8	100,0
Stazionarietà	31,2	53,9	14,9	100,0
Ridimensionamento	12,6	50,0	37,4	100,0
<b>Presenza all'estero</b>				
Sì	22,8	64,6	12,6	100,0
No	29,1	36,4	34,5	100,0
<b>Totale</b>	<b>25,6</b>	<b>52,1</b>	<b>22,3</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Censis, 2013

Rispetto all'area geografica è nelle regioni dell'obiettivo Competitività, che si segnalano pareri più critici: ben un quarto degli imprenditori interpellati afferma infatti che i risultati non sono stati ancora raggiunti. Pur restando soddisfacente il giudizio complessivo verso quanto le riorganizzazioni hanno prodotto finora, le imprese collocate in quest'area del Paese probabilmente credevano di potersi rilanciare fin da subito, di poter invertire la rotta non appena i primi

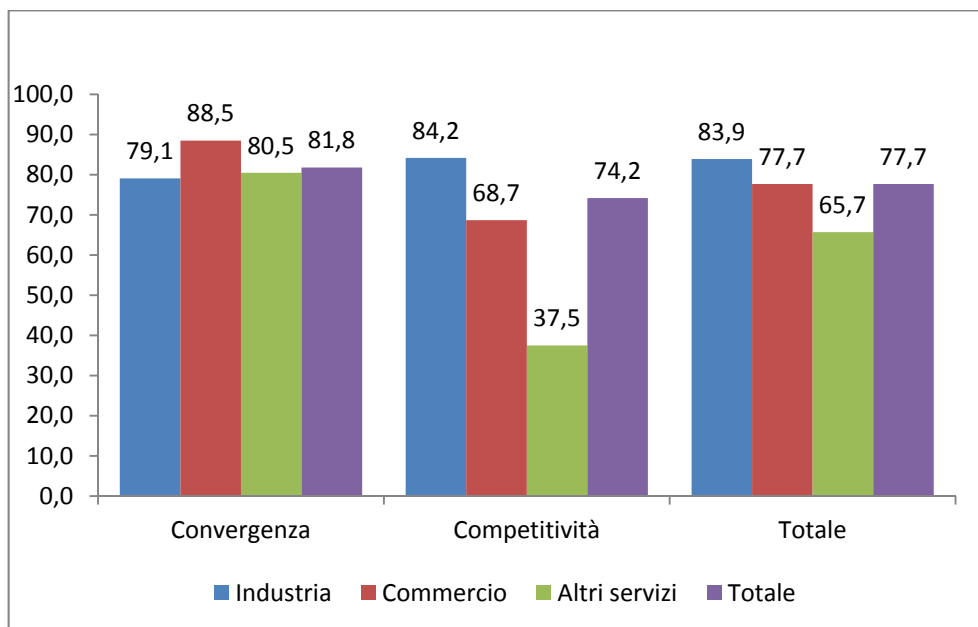
provvedimenti fossero stati messi a regime. Invece i processi, e i relativi frutti, sono più complessi del previsto.

Sommando i giudizi positivi, a prescindere dall'intensità, si colgono due evidenze, oltre alla conferma del miglior riscontro ottenuto dalle riorganizzazioni nelle regioni obiettivo Convergenza (l'81,8% delle imprese che si sono riorganizzate è "soddisfatta" o "decisamente soddisfatta" dei risultati).

La prima individua il settore nel quale più degli altri le aziende delle regioni della Competitività hanno ridimensionato le aspettative: è quello dei servizi, dove appena il 37,5% delle imprese riorganizzatesi è soddisfatto dei risultati raccolti in seguito a tale operazione.

La seconda, invece, restituisce un dato in controtendenza e sottolinea i buoni risultati conseguiti nella medesima area, ma nel campo dell'industria. In questo settore, le imprese che si sono riorganizzate hanno colto *performance* decisamente soddisfacenti (l'84,2% valuta positivamente i risultati derivanti dalla riorganizzazione), meglio ancora di quanto sia avvenuto nelle regioni della Convergenza (fig. 13).

**Fig. 13 - Imprese che valutano positivamente i risultati derivanti dalla riorganizzazione ("decisamente positivi" e "soddisfacenti"), per settore di attività e area obiettivo (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013



Come se in quest'area il bisogno di modernizzare le strategie, le organizzazioni e le competenze professionali fosse talmente sentito, e al contempo così ampie le potenzialità ancora inesprese dalle imprese, che la sola forza – economica, ma non solo - di riuscire a fare innovazione in un certo modo potesse dischiudere successi aziendali oggi poco immaginabili.

I campi in cui è possibile misurare l'efficacia delle misure innovative introdotte nelle imprese sono svariati: all'interno delle strutture, nei dati economici, tra gli *stakeholders*. Alla luce delle più recenti esperienze di riorganizzazione sembrano quello della **produttività e quello delle relazioni col mercato i campi nei quali i risultati sono stati più immediati e soddisfacenti: il 59,2% delle imprese ha visto migliorare gli indicatori di produttività e quasi una su due (47,5%) la percezione da parte del mercato e dei clienti.**

Anche per singole voci, le valutazioni degli imprenditori delle regioni obiettivo Competitività sono tendenzialmente più tiepide, a fronte di quelle provenienti dalle regioni obiettivo Convergenza dove con più frequenza le riorganizzazioni sono state sinonimo di successo. Ad esempio, la produttività aziendale è cresciuta per il 61,4% delle prime e per il 73,1% delle seconde; le relazioni con mercato e clienti rispettivamente per il 47,5% e il 64,8%; il clima interno e la circolazione delle informazioni hanno visto un miglioramento rispettivamente per il 36,1% e il 35,7% delle imprese sottoposte a riorganizzazione nelle regioni obiettivo Competitività, e per il 58,3% e il 62% in quelle dell'obiettivo Convergenza.

Ad uno sguardo più generale, invece, **le relazioni sindacali appaiono l'aspetto più critico da affrontare nel corso delle riorganizzazioni, e con esse il clima interno aziendale.** Rispetto a queste dimensioni si segnalano diverse esperienze di insuccesso: in un caso su cinque il clima interno è peggiorato a seguito delle riorganizzazioni (20,5%) e nell'11,9% le relazioni sindacali sono andate in crisi, a fronte del 18,9% dei casi in cui sono migliorate (tab. 17).

Del resto, le riorganizzazioni aziendali innescano una serie difficilmente circoscrivibile di dinamiche che possono non giovare sul clima interno e sulle relazioni sindacali se non governate a dovere, per poi ripercuotersi su altri elementi, come la produttività, le relazioni col mercato e così via. La rimessa in gioco di equilibri informali consolidatisi nel tempo, la richiesta al personale di sottoporsi a massiccia formazione, il cambio dei ritmi e degli orari di lavoro, gli interlocutori nuovi con i quali confrontarsi, la sensazione di inadeguatezza che può serpeggiare tra alcuni, specie tra i lavoratori più anziani e meno specializzati, il rischio di licenziamenti - che produce tensione sia all'interno dell'azienda che tra le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori - lo spirito di competizione che si riaccende tra i lavoratori, l'inserimento di nuove figure professionali che possono

scompaginare le normali progressioni di carriera stabilitesi, sono soltanto alcune delle contrindicazioni che un grosso intervento di rinnovamento può generare.

**Tab. 17 - Effetti della riorganizzazione aziendale rispetto ad alcuni aspetti dell'impresa, per area obiettivo (val. %)**

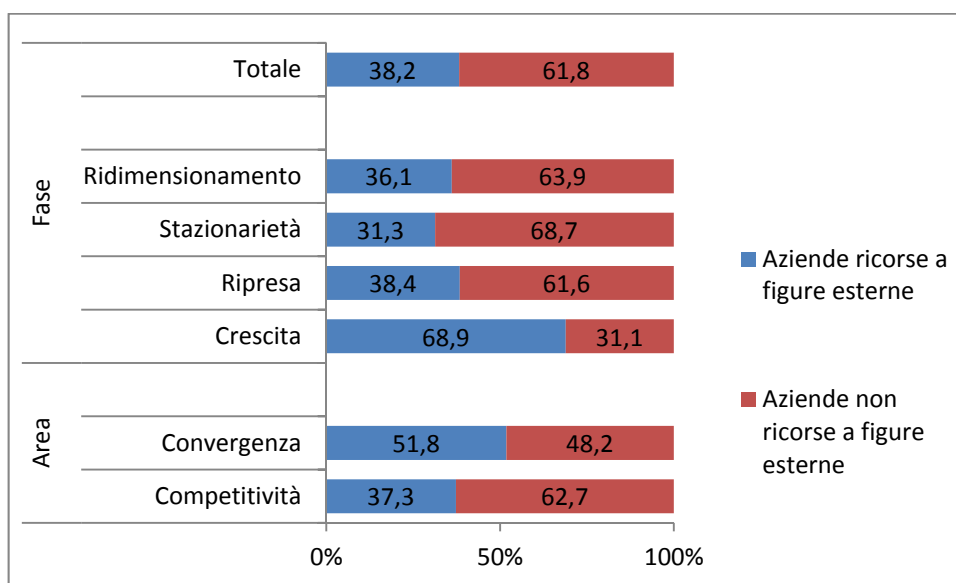
	Obiettivo		Totale
	Competitività	Convergenza	
<b>Produttività</b>			
Migliorato	61,4	73,1	59,2
Ininfluyente	33,3	25,0	36,9
Peggiorato	5,3	1,9	3,9
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>Rapporto con clienti e mercato</b>			
Migliorato	47,5	64,8	47,5
Ininfluyente	49,1	34,3	49,9
Peggiorato	3,4	0,9	2,6
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>Clima interno</b>			
Migliorato	36,1	58,3	37,7
Ininfluyente	37,7	34,3	41,8
Peggiorato	26,2	7,4	20,5
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>Circolazione interna di informazioni / trasparenza</b>			
Migliorato	35,7	62,0	37,3
Ininfluyente	57,2	35,2	57,1
Peggiorato	7,1	2,8	5,6
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>Relazioni sindacali</b>			
Migliorato	17,2	22,2	18,9
Ininfluyente	67,3	74,1	69,2
Peggiorato	15,5	3,7	11,9
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2013

Senza tralasciare, peraltro, il delicato ruolo di chi materialmente realizza le riorganizzazioni, che se nelle aziende ricomprese nell'obiettivo Competitività sono state generalmente implementate da soggetti interni (62,7%), in quelle della

Convergenza, al contrario, il quadro si presenta più variegato: nel 51,8% dei casi l'azienda si è avvalsa di soggetti esterni (principalmente consulenti e associazioni di categoria e in particolare nel settore del commercio) e nel 48,2% solo di figure interne (fig. 15).

Fig. 15 - Soggetti di cui si è avvalsa l'azienda nel realizzare la riorganizzazione, per area obiettivo e fase (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2013

Per tutta questa serie di ragioni non sempre i lavoratori accolgono favorevolmente i processi di riorganizzazione, nonostante essi siano talvolta vitali per il proseguimento dell'attività d'impresa.

A ben guardare, in effetti, **quasi si equivalgono le reazioni di piena disponibilità dei lavoratori di fronte al cambiamento e quelle di chiusura: se il 40,2% delle realtà sottoposte a ristrutturazione ha incontrato fin da principio apertura e disponibilità da parte dei lavoratori, ben il 38,8% ha dovuto superare preoccupazione e diffidenza**, che inevitabilmente hanno complicato e ritardato la messa a regime dei cambiamenti prospettati. E comunque il processo di rinnovamento quasi mai è esente da difficoltà se a queste esperienze si aggiungono i casi di vera e propria chiusura (2,6%) e sfiducia iniziale, anche se superata in un secondo momento (13,4%).

Anche su questo versante lo spaccato che si presenta a livello territoriale è abbastanza eterogeneo: da un lato, le imprese dell'obiettivo Convergenza, nelle quali le iniziative hanno trovato un terreno meno conflittuale (il 49% ha incontrato apertura e disponibilità fin dall'inizio); dall'altro, quelle dell'obiettivo Competitività, dove il percorso è stato sensibilmente più complesso (nel 39,7% dei casi i lavoratori hanno mostrato preoccupazione e diffidenza, nell'11,1% sfiducia, anche se poi è stata superata) e probabilmente proprio per questa ragione i risultati sono stati meno entusiasmanti (tab. 18).

**Tab. 18 - Atteggiamento mostrato dai lavoratori rispetto ai cambiamenti apportati dalle riorganizzazioni, per area obiettivo (val. %)**

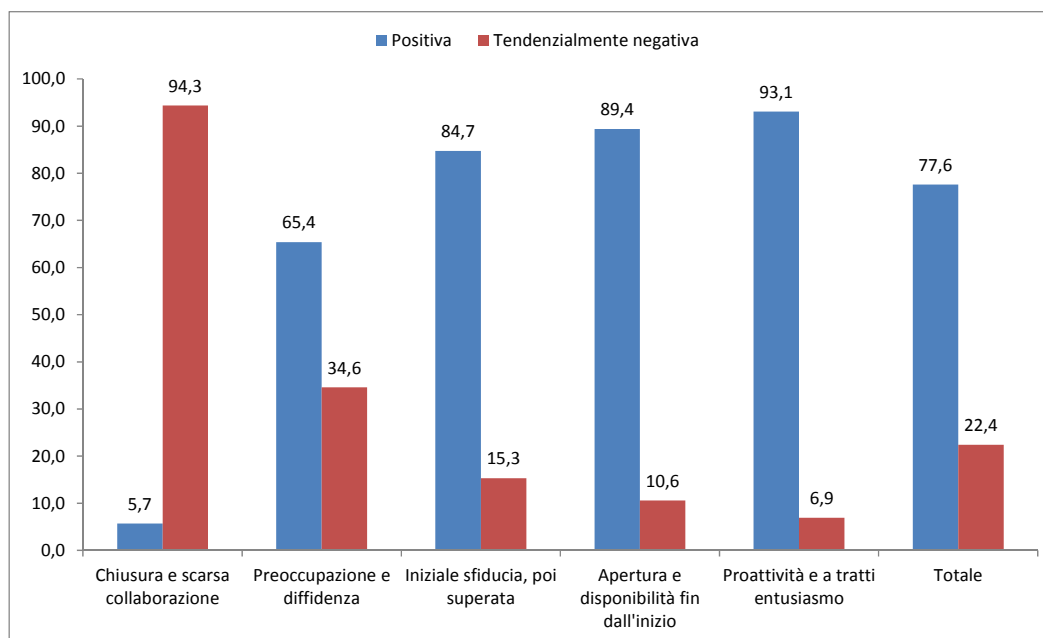
	Obiettivo		Totale
	Competitività	Convergenza	
Tendenziale chiusura e scarsa collaborazione	3,2	0,9	2,6
Preoccupazione e diffidenza	39,7	16,4	38,8
Iniziale sfiducia, poi superata	11,1	26,4	13,4
Apertura e disponibilità fin dall'inizio	41,2	49,0	40,2
Proattività e a tratti entusiasmo	4,8	7,3	5,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2013

In effetti, la risposta che le organizzazioni hanno mostrato nei confronti delle ristrutturazioni aziendali si è rivelata un fattore decisivo per la buona riuscita delle operazioni stesse. Laddove non vi è stata conflittualità, ma comunione d'intenti, si è operato con trasparenza e le risorse umane sono state responsabilizzate, e con esse si sono condivisi obiettivi e modalità della riorganizzazione, l'imprenditore ha giudicato in maniera più positiva l'*output* che ne è seguito. Nei pochi – fortunatamente – casi in cui la chiusura da parte dei lavoratori è stata totale, la riorganizzazione è stata controproducente (94,3%); man mano, invece, che la sfiducia è stata superata (nell'84,7% dei casi i risultati sono stati valutati positivamente) e si sono riscontrate apertura e disponibilità (89,4%) e finanche proattività ed entusiasmo (93,1%), i risultati sono stati migliori (fig. 16).

Un'altra variabile in base alla quale l'atteggiamento dei lavoratori al cospetto delle riorganizzazioni aziendali è cambiato sensibilmente, e con esso indirettamente è mutata la possibilità di successo o insuccesso delle singole operazioni di ristrutturazione, concerne le dimensioni aziendali.

**Fig. 16 - Valutazione complessiva dei risultati derivanti dalla riorganizzazione, per atteggiamento mostrato dai lavoratori rispetto ai cambiamenti da essa apportati (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013

Le imprese più piccole tra quelle intervistate (20-49 addetti) confermano tutto sommato l'immagine di aziende-famiglia: in esse le ristrutturazioni non hanno creato particolari allarmismi (il 44,5% ha riscontrato apertura e disponibilità tra i dipendenti), proprio in ragione dei più saldi rapporti che legano lavoratori e management, delle relazioni che sono meno mediate e improntate alla fiducia reciproca. Nel mezzo, le grandi aziende - tra le quali spicca un 8,5% in cui l'atteggiamento generale dei lavoratori è stato all'insegna della proattività - quelle più dinamiche e abituate alle riorganizzazioni, e che presentano un clima innovativo particolarmente "caldo". Infine, le imprese che per il sistema d'impresa italiano sono di dimensione media (50-99 addetti): queste, hanno affrontato processi di ristrutturazione più complicati (il 44,3% ha dovuto fronteggiare preoccupazione e diffidenza da parte dei lavoratori, il 15,7% si è visto persino opporre un atteggiamento di chiusura e scarsa collaborazione) e di conseguenza hanno visto crescere le esperienze deludenti o poco soddisfacenti (nel 23,9% dei casi, a fronte di un dato analogo che tra le imprese più grandi è del 17% e tra le altre imprese del 22,3% (tab. 19).

**Tab. 19 - Atteggiamento mostrato dai lavoratori rispetto ai cambiamenti apportati dalle riorganizzazioni, per classe di addetti (val. %)**

	Classe di addetti			Totale
	20-49 addetti	50-99 addetti	100 addetti e più	
Tendenziale chiusura e scarsa collaborazione	0,2	15,7	0,0	2,6
Preoccupazione e diffidenza	39,3	44,3	31,9	38,8
Iniziale sfiducia, poi superata	10,7	15,0	21,8	13,4
Apertura e disponibilità fin dall'inizio	44,5	24,7	37,8	40,2
Proattività e a tratti entusiasmo	5,3	0,0	8,5	5,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2013

Il contesto in cui sono venute a maturare le riorganizzazioni è stato molto importante nel determinare il loro impatto. Nelle aziende in crisi, ovviamente, il processo è maturato nell'ambito di un clima di forte preoccupazione e diffidenza (69,7% dei casi), ma non di totale chiusura, visto che il percorso era per molti versi obbligato. Di contro, nelle aziende che oggi si trovano in una fase di ripresa, e che quindi sembrano aver tratto vantaggio dalle ristrutturazioni effettuate, l'apertura e la disponibilità mostrata dai dipendenti fin dall'inizio, ha presumibilmente rappresentato un fattore centrale per il successo.

E' inoltre da segnalare che anche nelle aziende internazionalizzate, molte delle quali è plausibile pensare che abbiano esteso il proprio mercato di riferimento proprio negli ultimi anni, in concomitanza con la ristrutturazione aziendale, il clima non è stato favorevole all'inizio (tab. 20)

Da questo punto di vista, va sottolineato come proprio nelle aziende internazionalizzate, i processi di ristrutturazione abbiano prodotto risultati positivi soprattutto sul fronte dei rapporti con i mercati e della produttività interna; decisamente meno positivi sono stati invece gli impatti sul clima aziendale, sulla comunicazione e trasparenza interna e sulle relazioni industriali. non abbiano prodotto i risultati sperati soprattutto con riferimento al clima interno (tab. 21).

**Tab. 20 - Atteggiamento mostrato dai lavoratori rispetto ai cambiamenti apportati dalle riorganizzazioni, per presenza o meno all'estero e fase (val. %)**

	Presenza all'estero		Fase				Totale
	Sì	No	Crescita	Ripresa	Stazionarietà	Ridimensionamento	
Tendenziale chiusura e scarsa collaborazione	2,9	2,3	0,0	12,8	3,5	0,0	2,6
Preoccupazione e diffidenza	45,0	31,3	24,0	14,2	23,2	69,7	38,8
Iniziale sfiducia, poi superata	10,6	16,7	17,6	4,4	18,5	7,7	13,4
Apertura e disponibilità fin dall'inizio	40,3	40,1	42,4	68,6	50,4	18,5	40,2
Proattività e a tratti entusiasmo	1,2	9,6	16,0	0,0	4,4	4,1	5,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2013

**Tab. 21 – Aspetti per cui la riorganizzazione aziendale ha avuto effetto positivo, per presenza o meno all'estero e fase (val. %)**

	Presenza all'estero		Fase				Totale
	Sì	No	Crescita	Ripresa	Stazionarietà	Ridimensionamento	
Clima interno	29,1	48,7	48,7	44,6	48,9	19,8	37,7
Produttività	55,7	64,0	100,0	85,8	62,4	35,5	59,2
Circolazione interna di informazioni / trasparenza	30,7	46,0	54,4	60,5	41,3	18,5	37,3
Rapporto con clienti e mercato	48,8	45,9	71,3	66,8	50,0	30,3	47,5
Relazioni sindacali	13,6	25,1	21,2	4,3	23,7	15,7	18,9

Fonte: indagine Censis, 2013

E' però indubbio che quali che siano le valutazioni, complessive e di dettaglio, quali che siano gli esiti futuri, l'aria nuova che si respira nelle aziende ristrutturate, aiuta a guardare con più fiducia al futuro: quasi la metà di queste (49,3%) pensa infatti che il 2014 sarà l'anno della ripresa o della crescita. Solo il 31,6% pensa che la situazione resterà uguale al 2013, mentre un 20% circa, pur avendo fatto lo sforzo di cambiare, valuta che ciò non porterà almeno nel futuro immediati, effetti visibili sulle performance aziendali (tab. 22).

**Tab. 22 – La situazione prevista per il 2014, presenza o meno di ristrutturazione aziendale (val. %)**

Risposta	Riorganizzazione		Totale
	Si	No	
Rischio di chiusura	4,1	3,7	5,0
Drastico ridimensionamento	15,0	11,0	12,4
Stallo	31,6	56,3	49,5
Ripresa	29,8	16,5	19,9
Crescita	19,5	12,5	13,2
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2013



### 3. VALORIZZARE LE COMPETENZE AI TEMPI DELLA CRISI

#### 3.1. Competenze nuove per chi si riorganizza

I processi di riorganizzazione aziendale hanno seguito per alcuni tratti dinamiche trasversali al mondo dell'impresa, non necessariamente influenzate dalla variabile territoriale; tuttavia, in corrispondenza di alcune dimensioni, come si vedrà, non hanno fatto altro che evidenziare una volta ancora la specificità del tessuto d'impresa e del mercato del lavoro delle regioni dell'obiettivo Convergenza rispetto al resto del Paese.

Gli ultimi anni, ad esempio, sono stati contraddistinti da un mercato del lavoro sensibilmente in affanno, sul quale si sono innestate le riorganizzazioni: **solo 46 imprese italiane su 100 sono riuscite a mantenere i livelli occupazionali a fronte di un terzo che li ha visti diminuire (33,6%)**. A soffrire maggiormente sono state le imprese dell'industria (il 39,5% ha visto calare il numero di occupati e soltanto il 40,5% lo ha mantenuto stabile) e quelle medio-piccole (nella classe 20-49 addetti il 37,6% delle imprese ha perso occupati), mentre tra regioni obiettivo Convergenza e Competitività si sono osservati scarti davvero minimi: rispettivamente per il 47,5% e il 46% delle imprese di tali aree l'occupazione è rimasta inalterata, mentre è cresciuta per il 17,3% delle prime e per il 21,5% delle seconde (tab. 23).

E anche cambiando prospettiva, la staticità del mercato del lavoro attuale e la debolezza della domanda espressa trovano conferma: quasi due imprese su tre (il 62,7%) non hanno avuto bisogno di acquisire nuove competenze e professionalità negli ultimi tre anni, e ciò sia nelle aree più sviluppate che in quelle meno. La domanda di "saperi" e "saper fare" delle imprese si è mantenuta anormalmente ferma in un Paese che della ricerca e dell'innovazione dovrebbe fare il suo valore aggiunto.

**Tab. 23 - Andamento del numero dei lavoratori in azienda negli ultimi tre anni, per area obiettivo, dimensioni, settore di attività, presenza o meno all'estero e riorganizzazione aziendale (val. %)**

	Aumentato	Diminuito	Rimasto invariato	Totale
<b>Classe di addetti</b>				
20-49 addetti	14,9	37,6	47,5	100,0
50-99 addetti	34,0	25,1	40,9	100,0
100 addetti e più	31,8	23,3	44,9	100,0
<b>Area obiettivo</b>				
Competitività	21,5	32,5	46,0	100,0
Convergenza	17,3	35,2	47,5	100,0
<b>Settore</b>				
Industria	20,0	39,5	40,5	100,0
Commercio	15,3	33,3	51,4	100,0
Altri servizi	25,4	22,3	52,3	100,0
<b>Presenza all'estero</b>				
Si	21,6	34,0	44,4	100,0
No	19,2	33,3	47,5	100,0
<b>Ristrutturazione aziendale</b>				
Si	24,9	37,3	37,8	100,0
No	26,6	26,6	46,8	100,0
<b>Totale</b>	<b>20,2</b>	<b>33,6</b>	<b>46,2</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Censis, 2013

Quelle realtà che invece hanno dovuto far fronte a qualche sorta di cambiamento e allineare il bacino di competenze e professionalità posseduto alle nuove richieste del mercato, si sono in prima battuta rivolte all'esterno (20,8%), ampliando il *know-how* e le varie funzioni aziendali con contenuti prima non presenti al loro interno, e in misura appena più limitata – anche se non è da escludere una contestualità delle opzioni - hanno potenziato aree di competenza già in essere (17,4%), sviluppandole ulteriormente oppure adattandole al mutato scenario (tab. 24).

**Tab. 24 - Imprese che negli ultimi tre anni hanno avuto bisogno di acquisire nuove competenze e professionalità o potenziare quelle già presenti, per area obiettivo, settore e classe di addetti, presenza o meno all'estero e ristrutturazione aziendale (val. %)**

	Per nuove esigenze	Per potenziare e aggiornare vecchie competenze	Totale
<b>Area obiettivo</b>			
Competitività	19,3	18,9	37,3
Convergenza	22,1	14,0	34,6
<b>Classe di addetti</b>			
20-49 addetti	16,3	15,6	31,9
50-99 addetti	27,0	6,7	33,3
100 addetti e più	35,8	36,7	67,0
<b>Settore</b>			
Industria	22,5	20	40,9
Commercio	23,4	11,5	34,9
Altri servizi	15,2	18,1	32,9
<b>Presenza all'estero</b>			
Si	27,3	21,4	47,5
No	16,3	14,7	30,2
<b>Ristrutturazione aziendale</b>			
Si	39,3	16,8	53,5
No	18,0	24,5	42,1
<b>Totale</b>	<b>20,8</b>	<b>17,4</b>	<b>37,3</b>

Fonte: indagine Censis, 2013

Al cospetto di una crisi epocale **una parte del sistema d'impresa italiano è apparsa troppo passiva e statica: è prevalsa la tendenza a riprodurre quasi meccanicamente processi e dinamiche consolidati**, ma senza riuscire a stare al passo delle realtà più vivaci nel mercato. Ma quello che ancor di più rileva in questa sede è che a fronte di una situazione per certi versi "patologica", che accomuna una buona parte delle imprese attive nel nostro Paese, vi sono delle realtà che invece si "muovono" e proprio per questo necessitano di competenze nuove, potenziano quelle già presenti al loro interno, cambiano fisionomia, variano i prodotti e i servizi offerti al mercato e conseguentemente mutano le

conoscenze di cui necessitano e le mansioni richieste al personale. Insomma, all'immobilismo delle altre contrappongono il loro fermento vitale.

E queste sono proprio **le imprese che hanno attuato processi di riorganizzazione: fenomeno che in tutto il Paese innesca meccanismi vivaci di trasformazione che portano ad una domanda di "saperi" e "saper fare" nuovi**, ad attingere da un mercato delle competenze professionali che ha potuto dare sbocco alla propria vivacità. Basti pensare, a tal proposito, che tra le imprese che hanno attuato processi di rinnovamento il 53,5% ha avuto bisogno di acquisire dall'esterno nuove competenze e professionalità o integrare quelle interne, mentre tra le altre tale percentuale si è fermata al 42,2%.

Quanto si osserva a livello d'insieme, appare ancora più marcato per le regioni dell'obiettivo Convergenza, dove il 55% delle imprese che si sono riorganizzate ha attinto dal mercato delle competenze, a fronte del 29,2% delle altre. Specie in queste regioni, pertanto, la frattura tra le realtà che cercano di porsi al passo col mercato, innovano e creano le condizioni per avanzare è destinata ad ampliarsi inesorabilmente rispetto alle aziende più attendiste, ingessate da tempi di decisione più lenti e indebolite da carenze economiche e strutturali che le avvilupperanno in una morsa probabilmente fatale.

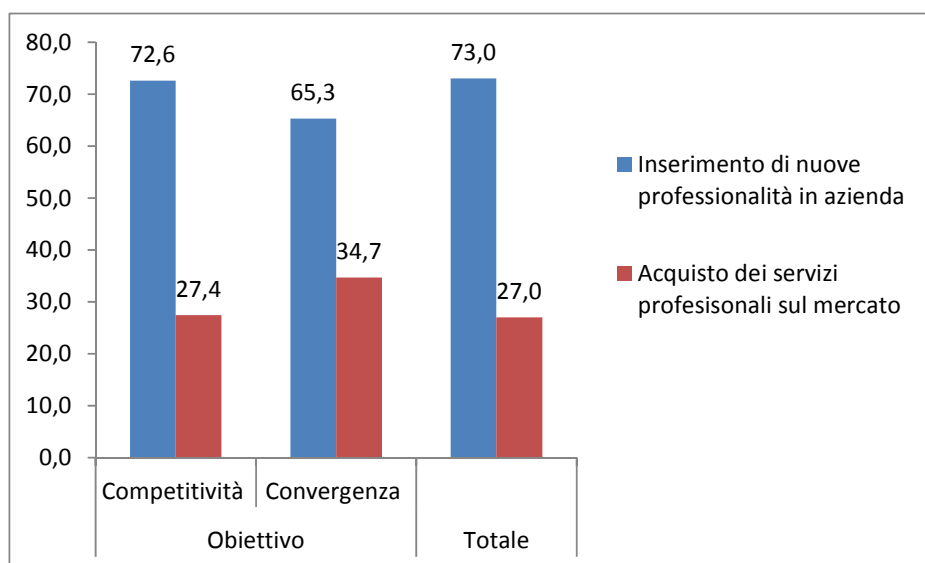
Il mercato del lavoro, ma in generale il sistema economico, traggono linfa e slancio nuovi dai processi di rinnovamento cui si sottopongono le imprese: ad essere premiate, su di un piano *micro*, certamente quelle professionalità più all'avanguardia, meglio preparate a rispondere alle sfide che il mercato pone e che le aziende più dinamiche decidono di raccogliere. A livello *macro*, invece, si può immaginare l'attivarsi di una spirale positiva: le imprese che si rinnovano sono più competitive, stimolano l'aggiornamento dei dipendenti – creando a loro volta reddito, occupazione e conoscenza - assorbono nuove professionalità dal mercato, ricorrono a consulenze per i più avanzati servizi (progettazione, formazione, ecc.) e così via, secondo un processo che crea esternalità positive a cascata.

A tal proposito, basti considerare che le aziende che hanno avuto il bisogno di rafforzare il know-how in loro possesso, assai più numerose tra quelle che si sono riorganizzate, hanno creato occupazione, peraltro nella maggior parte dei casi diretta (il 73% ha inserito nuove professionalità nell'organico aziendale, il 27% ha acquistato sul mercato i servizi professionali richiesti, soprattutto nell'obiettivo della Convergenza dove la percentuale sale al 34,7%) (fig. 17).

La questione, a questo punto, si sposta sulla capacità della politica e dell'amministrazione di riuscire a stimolare simili meccanismi: attraverso la sensibilizzazione degli imprenditori sull'importanza delle competenze professionali per il successo dell'impresa, ma soprattutto la messa a regime di

strumenti di sostegno per quegli imprenditori che pur volendo riorganizzare le proprie aziende, per una serie di ragioni – e prime fra tutte il peso della burocrazia, il carico fiscale, la difficoltà di accesso al credito - non sono in grado di attivare tali processi virtuosi.

**Fig. 17 - Politiche adottate dalle imprese che hanno avuto necessità di acquisire nuove professionalità e competenze (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013

Se tuttavia il fabbisogno di competenze delle imprese è positivamente correlato ai fenomeni di riorganizzazione da queste realizzati - e ciò vale per tutto il Paese - nel momento in cui si vanno ad analizzare le figure “reclutate” dalle aziende ci si accorge che **la domanda varia sensibilmente in base al tessuto d’impresa locale e alle strategie che queste si sono prefissate.**

Ad esempio, le imprese dell’obiettivo Competitività hanno in molti casi rinforzato con nuove competenze l’area della produzione (45,8%), e in secondo luogo, ma piuttosto distanziata, la funzione commerciale (31,3%), proprio per la forte attenzione da queste posta sull’innovazione di prodotto e sul tentativo di incrementarne le opportunità di sbocco; quelle della Convergenza, invece, hanno potenziato di pari passo l’organizzazione delle risorse umane (39,8%) e la produzione (36,3%), probabilmente ricercando un assetto più strutturato ed efficiente, per meglio utilizzare le nuove professionalità o quelle già al loro interno (tab. 25).

**Tab. 25 - Aree aziendali in cui è stato necessario acquisire nuove professionalità e competenze, per area obiettivo e settore (val. %)**

	Obiettivo		Settore			Totale
	Competitività	Convergenza	Industria	Commercio	Altri servizi	
Produzione	45,8	36,3	51,9	15,9	42,8	41,8
Commerciale	31,3	23,9	30,5	36,4	18,8	29,1
Amministrazione e gestione	26,5	24,8	20,5	42,2	34,1	28,5
Marketing	20,5	24,8	22,5	24,8	9,2	19,9
Risorse umane	13,3	39,8	12,0	19,8	26,0	16,9
Ricerca e sviluppo	15,7	23	20,0	13,1	12,9	16,8
Staff/supporto	13,3	29,2	10,7	3,2	36,4	15,0
Legale	2,4	4,4	4,1	1,8	0,0	2,6

Il totale può non essere uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2013

Ma il quadro è ancora più chiaro se si guarda più in profondità, alle nuove figure "reclutate". Le regioni dell'obiettivo Competitività hanno assorbito nell'ordine figure commerciali (34,2%), tecnici intermedi (32,9%) e operai (30,4%); quelle dell'obiettivo Convergenza soprattutto tecnici (39,5%), e ben distanziati operai (32,5%) e amministrativi (32,5%).

Manca nelle seconde la forte domanda di profili commerciali (appena il 22,8% delle imprese li ha assorbiti), ma di contro è molto forte la richiesta di impiegati e al contempo di esperti in finanza e controllo interno (8,8%). Nel resto del Paese, invece: è maggiore l'attenzione ad ampliare i mercati di sbocco (per il tramite di commerciali) e, al tempo stesso, appare più strutturato il contesto, se si considerano l'*appeal* degli esperti in comunicazione (13,9%) e la capacità sensibilmente più accentuata di assorbire le professionalità tecniche più elevate, ossia gli ingegneri (27,8%) (tab. 26).

**Tab. 26 - Nuove figure "reclutate" dalle imprese in cui è stato necessario acquisire nuove professionalità e competenze, per area obiettivo (val. %)**

	Obiettivo		Settore			Totale
	Competitività	Convergenza	Industria	Commercio	Altri servizi	
Commerciali	34,2	22,8	27,2	63,6	30,8	36,4
Tecnici	32,9	39,5	31,4	23,2	44,4	32,4
Amministrativi	27,8	32,5	21,5	39,1	48,0	31,4
Operai	30,4	32,5	36,2	17,2	28,1	30,1
Ingegneri	27,8	21,1	33,9	8,2	23,2	25,6
Esperti in comunicazione	13,9	9,6	11,3	18,1	8,4	12,2
Informatici / sistemisti / programmatori	10,1	14,9	11	1,1	17,3	10,1
Artigiani	6,3	6,1	7,8	1,7	4,4	5,6
Esperti legali	3,8	3,5	3,8	0,7	5,2	3,4
Esperti in finanza / controllo di gestione	2,5	8,8	1,6	8	2,6	3,3
Segretari	2,5	0,9	1,9	3,7		1,9

Il totale può non essere uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2013

E anche se si guarda all'interno dei singoli settori si osserva una sorprendente varianza tra i profili più ricercati dalle imprese. Le industrie delle regioni obiettivo Convergenza hanno reclutato in numero notevole tecnici intermedi (43,8%) e sistemisti, programmatori e informatici (20,8%); addetti alle funzioni commerciali, tecnici (31,3%), esperti in comunicazione (25%) e ingegneri (12,5%). Infine il terziario, che presenta un quadro fluido e poco regolare: ai più numerosi ingegneri domandati nelle regioni della Competitività (25%), si contrappone la più robusta richiesta di esperti in finanza e controllo interno proveniente dalle regioni della Convergenza (9,1%); e ancora, se le competenze commerciali sono in questo momento più centrali per le prime (37,5%), quelle degli operai lo sono per le seconde (31,8%) (tab. 27).

Al di là degli aspetti settoriali e geografici, come già accennato, gli elementi più significativi di differenziazione dei comportamenti aziendali si rinvergono relativamente alle logiche che hanno orientato l'azienda negli anni della crisi. Le imprese che si sono ristrutturate o che, dall'altro lato, hanno aperto la propria prospettiva di mercato ad una dimensione internazionale, sono quelle che negli ultimi anni hanno innovato maggiormente il loro portafoglio di competenze.

**Tab. 27 - Nuove figure "reclutate" dalle imprese in cui è stato necessario acquisire nuove professionalità e competenze, per obiettivo e settore di attività (val. %)**

	Competitività			Convergenza		
	Industria	Commercio	Altri servizi	Industria	Commercio	Altri servizi
Commerciali	25,5	56,3	37,5	25,0	45,5	9,1
Tecnici	29,8	31,3	43,8	43,8	18,2	45,5
Amministrativi	23,4	18,8	50,0	16,7	45,5	43,2
Operai	36,2	18,8	25,0	31,3	36,4	31,8
Ingegneri	34,0	12,5	25,0	37,5	0,0	13,6
Esperti in comunicazione	12,8	25,0	6,3	4,2	18,2	11,4
Informatici / sistemisti / programmatori	10,6	0,0	18,8	20,8	9,1	11,4
Artigiani	8,5	0,0	6,3	8,3	13,6	0,0
Esperti legali	4,3	0,0	6,3	4,2	4,5	2,3
Esperti in finanza / controllo di gestione	0,0	12,5	0,0	12,5	0,0	9,1
Segretari	2,1	6,3	0,0	2,1	0,0	0,0

Il totale può non essere uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2013

Le prime, che nel 53,5% dei casi hanno dovuto ricercare sul mercato competenze del tutto nuove per le aziende, hanno puntato soprattutto al potenziamento dell'area commerciale (39,6%) e di quella gestionale (34,4%), con la ricerca di profili dedicati (commerciali e amministrativi su tutti, ma anche in seconda battuta ingegneri – è ricorso a tale profilo il 28,6% delle aziende che ha avuto bisogno di acquisire nuove competenze – e tecnici.

Le aziende internazionalizzate, il 47,5% delle quali si è trovato a ricercare nuovi profili sul mercato, ha mirato soprattutto al potenziamento delle funzioni produttive (48%): un dato questo che se da un lato risente della forte vocazione "manifatturiera" che caratterizza i processi di internazionalizzazione delle nostre imprese, dall'altro è presumibilmente legato anche alla scelta di molte di riorganizzare la produzione oltre confine, con l'apertura di nuove strutture. La domanda di profili ricercati da queste aziende appare pertanto molto articolata; se da un lato i profili commerciali continuano ad essere di gran lunga i più richiesti (43%), risulta comunque molto elevata anche la domanda di ingegneri, tecnici, operai e amministrativi (tab. 28).



**Tab. 28 – L'acquisizione di nuove competenze, per presenza o meno all'estero, e presenza o meno di una ristrutturazione (val.%)**

	Presenza all'estero		Ristrutturazione aziendale negli ultimi 3 anni		Totale
	Sì	No	Sì	No	
<b>Aziende che hanno acquisito competenze nuove sul mercato</b>	<b>47,5</b>	<b>30,2</b>	<b>53,5</b>	<b>42,1</b>	<b>37,3</b>
<b>Aree in cui sono state ricercate nuove competenze</b>					
Produzione	48,0	34,9	34,2	45,9	41,8
Commerciale	29,1	29,1	39,6	17,9	29,1
Amministrazione e gestione	22,4	35,3	34,4	25,8	28,5
Marketing	20,0	19,8	21,5	20,2	19,9
Risorse umane	7,9	27,2	14,9	19,8	16,9
Ricerca e sviluppo	18,4	15,0	17,7	14,8	16,8
Staff/supporto	7,5	23,5	13,9	16,8	15,0
Legale	0,8	4,7	5,5	0,7	2,6
<b>Profili ricercati</b>					
Commerciali	43,0	29,0	45,8	23,6	36,4
Tecnici	28,6	36,6	28,0	38,6	32,4
Amministrativi	26,0	37,4	40,5	24,8	31,4
Operai	29,4	30,8	17,7	42,8	30,1
Ingegneri	28,9	21,9	28,6	19,7	25,6
Esperti in comunicazione	9,0	15,9	8,6	15,1	12,2
Informatici / sistemisti / programmatori	8,7	11,6	10,9	8,2	10,1
Artigiani	4,9	6,4	5,4	6,6	5,6
Esperti legali	0,6	6,5	2,6	4,9	3,4
Esperti in finanza / controllo di gestione	0,5	6,3	2,8	4,4	3,3
Segretari	2,0	1,8	2,2	0,0	1,9

Fonte: indagine Censis, 2013

Anche la disaggregazione dei dati per fase che l'azienda sta attraversando, mostra comportamenti prevedibili: le imprese in crescita che per il 53,7% hanno arricchito negli ultimi tre anni il loro portafoglio di competenze, hanno mirato a sviluppare soprattutto gli ambiti produttivi e commerciali, puntando soprattutto a reclutare ingegneri (è la figura più richiesta, dal 50,2% delle aziende) e tecnici (40,6%). Di contro, le imprese in ridimensionamento, hanno avuto una capacità molto limitata di intervento. Solo il 22,4% ha ricercato nuovi profili, per lo più da

destinare alle funzioni gestionali (40,7%) e solo in seconda battuta a quelle commerciali.

Di estremo interesse è il caso delle **aziende che sono riuscite a superare la crisi e si trovano in una fase di ripresa**. Sono quelle che negli ultimi tre anni, più dinamicamente hanno innovato il loro portafoglio di saperi: ben il 61,9% si è dotata di nuove competenze, destinate in via prioritaria a supportare, oltre alla produzione (46,6%) i processi di ricerca e sviluppo (45,5%) (tab. 29).

**Tab. 29 – L'acquisizione di nuove competenze, per fase (val. %)**

Fattore	Fase				Totale
	Crescita	Ripresa	Stazionarietà	Ridimensionamento	
<b>Aziende che hanno acquisito competenze nuove sul mercato</b>	<b>53,7</b>	<b>61,9</b>	<b>39,6</b>	<b>22,4</b>	<b>37,3</b>
<b>Aree in cui sono state ricercate nuove competenze</b>					
Produzione	59,9	46,6	42,7	20,7	41,8
Commerciale	53,9	7,5	27,2	36,2	29,1
Amministrazione e gestione	24,7	36,7	22,1	40,7	28,5
Marketing	21,8	14,2	22,5	15,6	19,9
Risorse umane	14,2	28,6	17,9	2,7	16,9
Ricerca e sviluppo	9,4	45,5	15,8	3,2	16,8
Staff/supporto	15,2	13,4	17,7	8,2	15
Legale	10,9	1,2	1,5	1,8	2,6
<b>Profili ricercati</b>					
Commerciali	35,7	14,5	33,1	63,4	36,4
Tecnici	40,6	37,8	32,8	19,2	32,4
Amministrativi	29	40,3	25,1	40,9	31,4
Operai	18,3	42,2	36,1	13,3	30,1
Ingegneri	50,2	32,7	24,5	8,8	25,6
Esperti in comunicazione	9,6	8,1	15,7	7,6	12,2
Informatici / sistemisti / programmatori	19,3	9,9	8,6	8,8	10,1
Altro	17,1	0,9	4,9	1,8	6,1
Artigiani	10,1	8,1	4,3	0,6	5,6
Esperti legali	2,7	15,2	1,6	0,5	3,4
Esperti in finanza / controllo di gestione	4,2	0,9	4,3	1,8	3,3
Segretari		6,2		5,6	1,9

Fonte: indagine Censis, 2013

### 3.2. L'aggiornamento possibile, tra vincoli di bilancio e informalità diffusa

Le imprese che si sono riorganizzate, ma anche quelle che presentano un grado di innovazione contenuto, hanno - chi più chi meno - la necessità di allineare il know-how aziendale alle tendenze del mercato e attrezzarsi rispetto ai fenomeni (la recessione economica, la tecnologia, la crescente integrazione dei mercati, la *social community*, ecc.) che modificano radicalmente il contesto del fare impresa.

Di fronte a queste si aprono due strade: acquisire dall'esterno le competenze di cui necessitano, inserendo nuove professionalità in organico o ricorrendo al mercato dei servizi professionali, oppure puntare a far crescere quelle interne potenziandole, rendendole adeguate alle nuove mansioni da svolgere e ai mutati scenari.

Sotto quest'ultimo punto di vista, la formazione e l'aggiornamento dei lavoratori risultano decisivi nel mantenere attiva la spinta al miglioramento continuo, a recepire con prontezza i segnali del mercato e acquisire quelle *skills* apprezzate dalle imprese.

E di questo le imprese sembrano ben consapevoli. Se, infatti, soltanto le realtà che si sono riorganizzate hanno avuto bisogno di acquisire professionalità e competenze del tutto nuove e in misura apprezzabile, sul versante dell'aggiornamento il quadro è più omogeneo. Le imprese hanno in gran considerazione i percorsi di formazione e aggiornamento destinati ai lavoratori: per il 36,7% essi sono "centrali" e pressoché tutti i dipendenti ne sono annualmente coinvolti; un altro 28,4% "tiene molto" a questo aspetto, anche se ammette che qualcosa in più potrebbe essere fatto.

Ma a fronte di una sensibilizzazione così spiccata tra gli imprenditori, **vi sono delle oggettive difficoltà che frenano lo sviluppo ulteriore dell'aggiornamento all'interno delle aziende.** Esse si ricollegano direttamente o indirettamente alla difficile situazione economica: il 17,7% delle imprese conferma la flessione delle politiche di formazione del personale, alla luce dei tagli di bilancio da queste subiti; un altro 17,2% ammette di fare poco o nulla ormai per la formazione, e tra queste certamente i motivi economici rivestono un piano tutt'altro che secondario.

Come una spirale, le difficoltà economiche delle imprese minano la possibilità che queste hanno di fare formazione e aggiornamento, investire sul proprio patrimonio umano e creare valore intangibile che oggi più che mai ha dignità pari, quando non superiore, a quello tangibile.

In particolare difficoltà appaiono le aziende più piccole (20-49 addetti): il 19,1% assiste alla riduzione del *budget* destinato alla formazione, nonostante essa ricopra un ruolo primario, e ancora peggiore è la situazione per il 21,3% di quelle imprese che ormai sono quasi del tutto ferme su questo fronte.

Le realtà più strutturate, al contrario, possono contare su economie di scala, convenzioni con i soggetti che erogano formazione e strumenti messi a disposizione dal legislatore che agevolano notevolmente l'accesso e la sostenibilità dei percorsi di aggiornamento. E nonostante il peso di queste realtà nel sistema d'impresa italiano sia tutto sommato relativo è con un certo ottimismo che si rileva come siano appena il 3,1% le imprese con oltre 100 addetti che trascurano completamente la formazione dei propri dipendenti, a fronte di oltre il 55% per le quali essa riveste un ruolo centrale nelle politiche aziendali (tab. 30).

**Tab. 30 - Rilievo assunto dall'aggiornamento delle competenze per l'impresa, per classe di addetti e fase aziendale (val. %)**

	Classe di addetti			Fase				Totale
	20-49 addetti	50-99 addetti	100 addetti e più	Crescita	Ripresa	Stazionarietà	Ridimensionamento	
È centrale, pressoché tutti i dipendenti ne sono annualmente coinvolti	32,6	37,8	55,5	66,9	35,3	39,1	25,6	36,7
L'azienda ci tiene molto, anche se qualche sforzo in più potrebbe essere fatto	27,0	31,6	31,4	28,8	42,7	29,1	22,7	28,4
Pur avendo un ruolo primario, la difficile situazione sta imponendo dei tagli	19,1	18,6	10,0	4,3	6,0	17,7	24,5	17,7
L'azienda ormai fa poco o nulla	21,3	12,0	3,1	0,0	16,0	14,1	27,2	17,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2013

Un quadro per certi versi speculare si presenta ad un'analisi territoriale, rispetto alla quale le aziende mostrano nei confronti dell'aggiornamento un *feeling* assai mutevole. Più in crisi quello mostrato dalle imprese dell'obiettivo Competitività, che nel 18,9% dei casi rinunciano a qualsiasi forma di investimento in questo ambito, e nel 17,5%, pur considerandolo prioritario, ne stanno riducendo la portata.

Più consolidata, invece, è l'attenzione che l'aggiornamento dei lavoratori riscuote nelle regioni dell'obiettivo Convergenza, dove ben il 52% delle imprese normalmente sottopone il proprio personale a percorsi di formazione continua, nonostante la difficile situazione economica e tra queste, a spiccare sono in particolare le aziende dei servizi (per il 68,8% l'aggiornamento è elemento centrale e attuato sistematicamente) (tab. 31).

**Tab. 31 - Rilievo assunto dall'aggiornamento delle competenze per l'impresa, per area obiettivo e settore (val. %)**

	Obiettivo		Settore			Totale
	Competitività	Convergenza	Industria	Commercio	Altri servizi	
È centrale, pressoché tutti i dipendenti sono annualmente	34,7	52,0	30,8	37,5	47,5	36,7
L'azienda tiene molto a questo aspetto	28,9	21,0	31,8	25,6	24,4	28,4
La difficile situazione economica sta imponendo dei tagli	17,5	20,7	19,4	16,9	15,2	17,7
L'azienda ormai fa poco o nulla	18,9	6,3	18,0	20,0	12,9	17,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2013

Tuttavia, se per alcune imprese – sebbene siano una minoranza – i programmi di aggiornamento professionale attraversano una fase un po' complicata, e questo soprattutto per ragioni economiche, è anche vero che vi è un altro fenomeno che emerge in maniera prepotente.

A ben guardare, infatti, **la cattiva congiuntura, ma anche fenomeni da questa indipendenti, stanno modificando le modalità stesse dell'aggiornamento.**

Questo è divenuto più informale e diretto rispetto al passato, e proprio per questo si “palesa” meno nitidamente agli occhi dei lavoratori e delle organizzazioni stesse.

A tal proposito, se si guardano gli strumenti di aggiornamento utilizzati dalle imprese si osserva una sensibile variabilità tra regioni obiettivo Convergenza e obiettivo Competitività. Nelle une al primo posto figura l'apprendimento *on the job*, somministrato attraverso il lavoro quotidiano in azienda (il 69,4% delle imprese lo pratica), mentre molto staccati figurano i corsi e i seminari tradizionali (46,3%) e ancora, le fiere (30,3%) sono più diffuse degli approfondimenti con consulenti e formatori specializzati (27,8%); nelle altre, invece, le aziende in primo luogo ricorrono alla formazione tradizionale (corsi e seminari per il 62,1%), prima ancora che alla pratica e all'esperienza diretta sul lavoro (52,6%), e inoltre fanno un più ampio ricorso anche a formatori specializzati (38,9%) (tab. 32).

**Tab. 32 - Metodi attraverso i quali l'azienda cura l'aggiornamento professionale dei propri dipendenti, per obiettivo (val. %)**

	Obiettivo		Totale
	Competitività	Convergenza	
Partecipazione a corsi/seminari organizzati da vari soggetti	62,1	46,3	61,3
Attraverso il lavoro quotidiano in azienda	52,6	69,4	54,0
Consulenti o formatori (sia interni che esterni)	38,9	27,8	36,2
Partecipazione a fiere ed eventi specifici	23,7	30,3	23,8
Scambio con fornitori e/o clienti	20,5	23,8	20,0
Contatti con enti di ricerca, poli tecnologici	9,5	9,7	9,5

Il totale può non essere uguale a 100 perché erano possibili più risposte

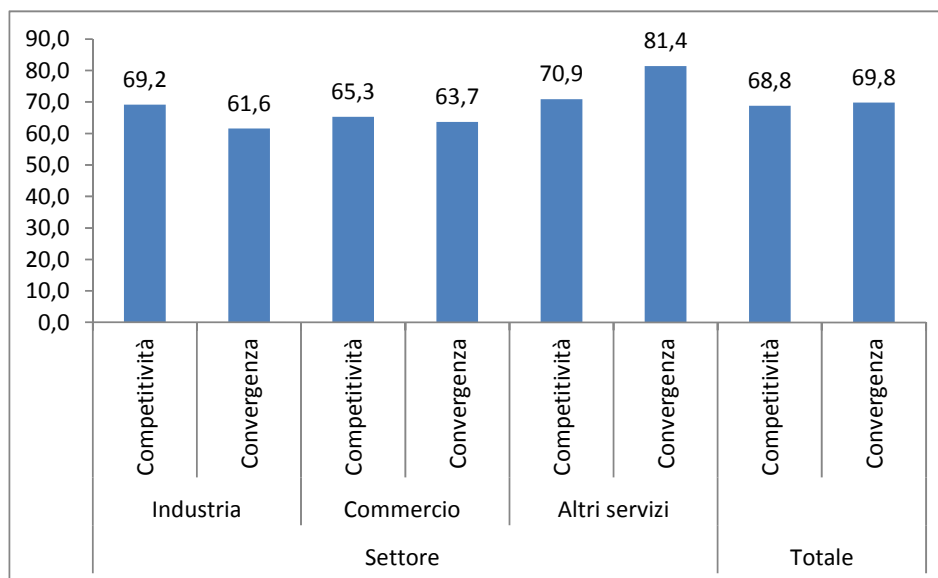
Fonte: indagine Censis, 2013

Nell'obiettivo Convergenza, dunque, prevale una logica di aggiornamento più informale, e che tende a collocare nell'alveo della formazione anche attività che per tradizione non lo sono. Si tratta di un passaggio culturale che probabilmente è stato già realizzato e somatizzato nelle aree meno sviluppate del Paese, mentre nelle regioni della Competitività l'aggiornamento assume connotati più formali, essendo legato ad una modalità di formazione più tradizionale (corsi e seminari) e al trasferimento da parte di soggetti esterni all'azienda, ma sempre secondo modalità più strutturate.

Del resto, i dati relativi alla formazione svolta nell'anno passato – a prescindere dalle “forme” da essa assunte - restituiscono un quadro sostanzialmente omogeneo e ciò conferma la tendenza, concentrata in alcune aree, a non catalogare come “formative” alcune esperienze che in realtà lo sono.

E in tal senso, è forse più affidabile attenersi al dato che evidenzia come il 68,8% delle imprese situate nelle regioni obiettivo Competitività ha avuto dipendenti impegnati in attività formative e di aggiornamento di qualsiasi tipo e altrettanto ha fatto il 69,8% in quelle della Convergenza, dove peraltro trova conferma la straordinaria attenzione posta dalle imprese del terziario nell'aggiornare le skills dei propri lavoratori (81,4%) (fig. 18).

**Fig. 18 - Imprese che nell'ultimo anno hanno fatto partecipare i propri dipendenti a corsi/iniziative formative e di aggiornamento, per settore di attività e obiettivo (val. %)**



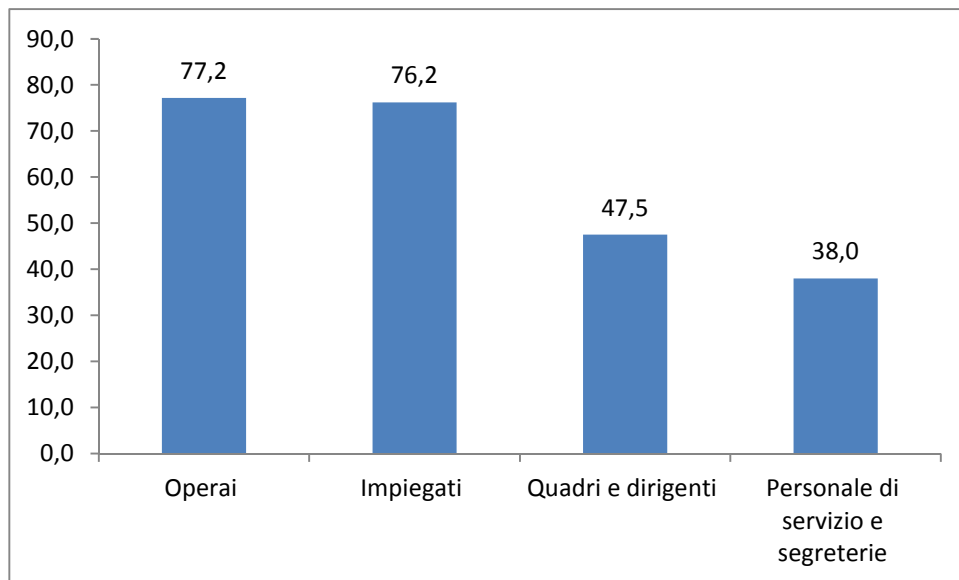
Fonte: indagine Censis, 2013

Tra i soggetti sottoposti ad aggiornamento delle competenze, operai e impiegati risultano le categorie professionali cui nell'ultimo anno è stata dedicata la maggiore attenzione (rispettivamente il 77,2% e il 76,2% delle imprese li indica come destinatari di progetti di aggiornamento professionale).

Un dato che se per un verso è analogo a tutte le aree del Paese, per altro conferma come a conti fatti esista una netta differenziazione tra famiglie professionali: quelle di area tecnica e operativa, che necessitano di

aggiornamento più costante, perché assai più sensibili all'innovazione e al mutare dei contenuti del lavoro, e quelle trasversali e di respiro più ampio – quadri e dirigenti (47,5%) e personale di staff e segreterie (38%) - che invece presentano un set di competenze tendenzialmente più longeve e riconvertibili (fig. 19).

**Fig. 19 - Categorie professionali coinvolte dalle imprese in attività formative (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013



## 4. IL PERCORSO IN SALITA DELL'APPRENDISTATO

Tra le misure messe a disposizione delle imprese per favorire l'aggiornamento e l'acquisizione di competenze e professionalità nuove, il contratto di apprendistato è uno degli "strumenti" sui quali si è puntato molto, soprattutto per agevolare l'ingresso nelle aziende di forze fresche, giovani e preparate.

Sulla scorta di quanto avviene all'estero, dove l'apprendistato nelle sue molteplici forme è assai utilizzato, specie in alcuni Paesi dove costituisce la via ordinaria per l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro, il legislatore ha cercato di avvicinare due realtà che faticano ad approcciare. Le imprese, da una parte, che pur presentando un fabbisogno di competenze che naturalmente guarda ai giovani, sono costrette a navigare a vista in questa difficile fase congiunturale, quindi riducono all'osso qualsiasi forma di investimento; i giovani, dall'altra, che pur se in possesso di conoscenze e competenze appetibili per le imprese, impattano contro un mercato del lavoro asfittico, che non offre loro spazio e *chances* di crescita adeguati.

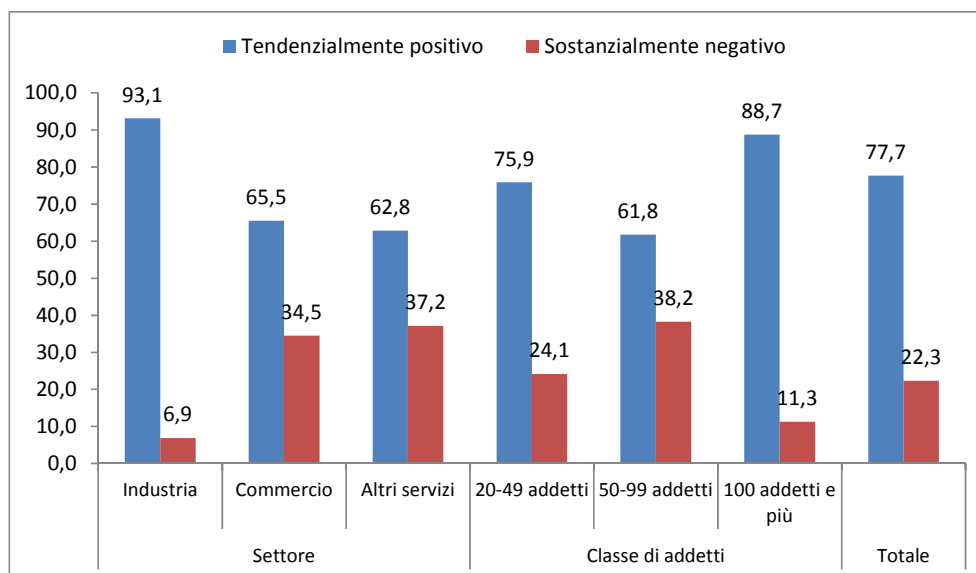
Alla luce della particolare situazione che si riscontra nel mercato del lavoro italiano, dunque, e delle recenti iniziative intraprese dalla politica e tese ad ampliarne l'applicazione, lo stato dell'arte riferito all'apprendistato si presenta piuttosto controverso.

Il punto da cui partire non può non essere il giudizio di chi vi ricorre, quello delle imprese. E da questo punto di vista, **la valutazione che emerge è complessivamente positiva**: ben il 77% degli imprenditori interpellati valuta positivamente in nuovo apprendistato, considerandolo rispetto al precedente più vicino alle esigenze delle imprese. Ma da questa affermazione, alla decisione di utilizzarlo, il passo è lungo. Anche perché entrano in gioco fattori (la situazione e le prospettive di mercato) **che condizionano fortemente l'effettiva capacità di metterlo in pratica; oltre che la consuetudine ad utilizzare altri strumenti contrattuali forse reputati di più agevole applicazione, anche se più costosi.**

I titolari di aziende operanti nell'industria e di dimensioni più grandi presentano i giudizi più positivi (rispettivamente il 93,1% e l'88,7%), mentre poco più di un imprenditore su tre, tra quelli del commercio (34,5%), del terziario (37,2%) e all'interno della classe 50-99 addetti (38,2%), nutre più di qualche perplessità, giungendo a valutare in maniera sostanzialmente negativa la disciplina dell'apprendistato (fig. 20).

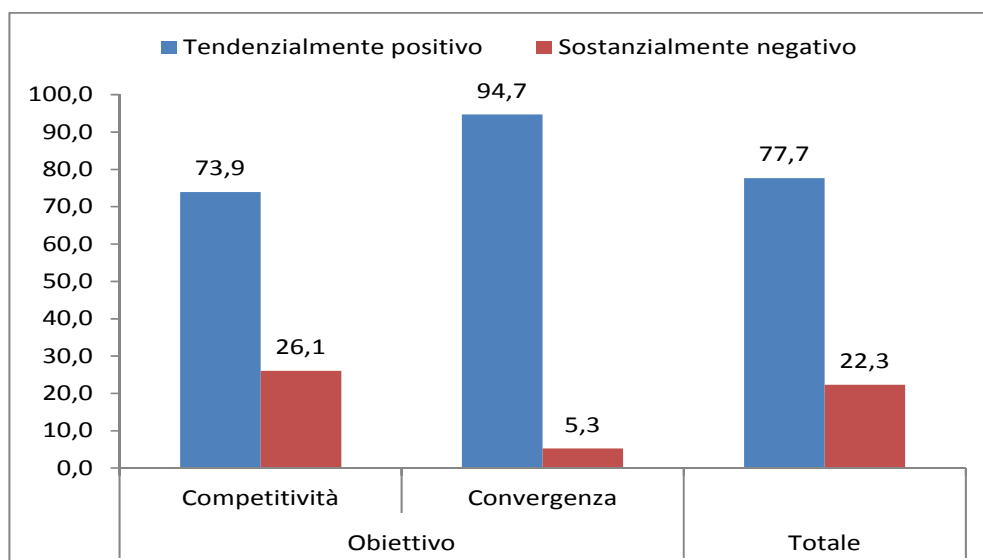
Un giudizio che varia notevolmente anche rispetto al territorio in cui è attiva l'azienda: nelle regioni dell'obiettivo Convergenza non si segnalano problemi di sorta rispetto a tale strumento (solo il 5,3% lo giudica negativamente), mentre in quella della Competitività oltre un imprenditore su quattro (26,4%) non ne apprezza la disciplina generale, il metodo di applicazione e quant'altro (fig. 21).

**Fig. 20 - Giudizio delle imprese sul nuovo apprendistato, per settore di attività e classe di addetti (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013

**Fig. 21 - Giudizio delle imprese sul nuovo apprendistato, per settore di attività e obiettivo (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013

Il giudizio non sempre buono ricevuto dal contratto di apprendistato ne influenza in parte il livello di diffusione nel mercato del lavoro. Anche se, a ben guardare, non sempre è così. Infatti, se per un verso la non proprio radicata diffusione di tale forma contrattuale (per il 27,2% delle imprese è consuetudine utilizzarlo) è in parte riconducibile al non sempre convinto apprezzamento da parte dei datori di lavoro, è anche vero che non sempre le imprese che appaiono più critiche nei suoi confronti sono poi quelle che vi rinunciano. Semmai vale sottolineare che proprio coloro che usano lo strumento, sono in grado di esprimere una valutazione più informata e puntuale, che in molti casi risulta essere più critica di quanti al contrario non lo utilizzano.

Ad esempio, i settori del commercio e dei servizi, quelli che meno apprezzano l'apprendistato, sono i comparti in cui, al contrario, esso è maggiormente radicato (rispettivamente il 34,1% e il 26,7% delle imprese normalmente lo applica); le grandi aziende, invece, confermano il *feeling* che le lega all'apprendistato, assai apprezzato e al tempo stesso utilizzato (il 37,5% di norma lo utilizza), anche se considerando la capacità delle grandi aziende di assorbire forza lavoro, ci si poteva aspettare da questo segmento di aziende una soglia di diffusione anche superiore (tab. 33).

**Tab. 33 Utilizzo del contratto di apprendistato presso le aziende, per settore e classe di addetti (val. %)**

	Settore			Classe di addetti			Totale
	Industria	Commercio	Altri servizi	20-49 addetti	50-99 addetti	100 addetti e più	
E' consuetudine dell'azienda utilizzarlo	24,2	34,1	26,7	26,1	22,5	37,5	27,2
Non è consuetudine	73,1	60,6	73,3	71,4	72,6	61,4	70,2
Non sa/non conosce tale forma contrattuale	2,7	5,3	0,0	2,5	4,9	1,1	2,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2013

Dunque, se si approntassero delle soluzioni più vicine alle esigenze delle imprese la diffusione dell'apprendistato potrebbe certamente crescere ulteriormente, e contribuire a smussare almeno in parte le barriere che si ergono davanti ai giovani in fase di accesso al mondo del lavoro.

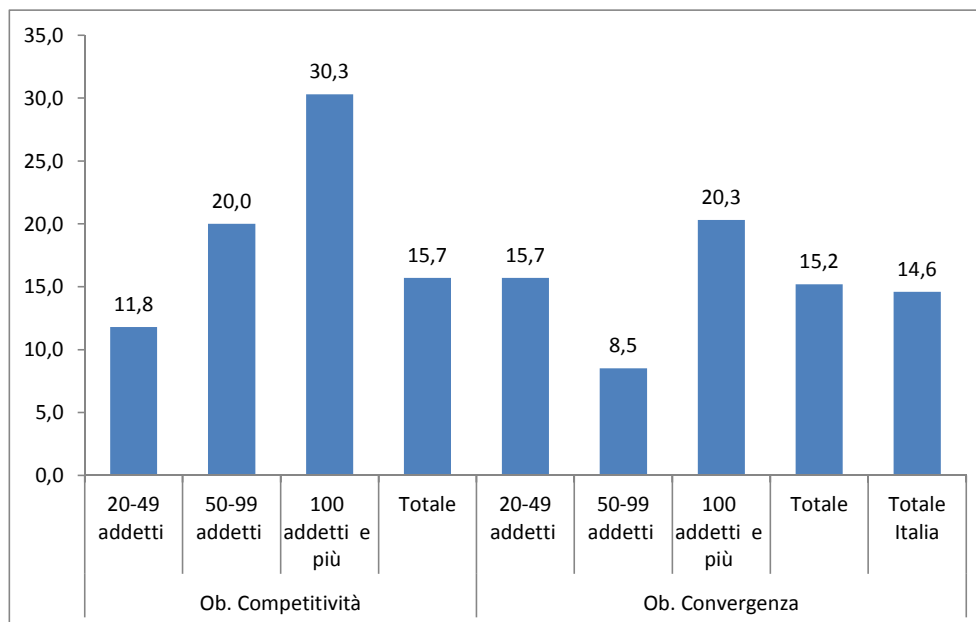
Ma d'altro canto, non si può sottacere che il contratto di apprendistato pur non convincendo fino in fondo gli imprenditori, rimane forse lo strumento per loro più

funzionale. Uno strumento perfezionabile, ma adatto soprattutto in questa fase di mercato a contenere il costo del lavoro da una parte, e offrire occasioni d'impiego appetibili dall'altra.

Dall'entrata in vigore della nuova normativa riferita all'apprendistato, avvenuta poco più di un anno fa, sono relativamente poche le imprese che hanno effettuato assunzioni utilizzando la nuova formula contrattuale (14,6%), pur se non si possono dimenticare le difficoltà da queste attraversate.

Alcune significative variazioni si apprezzano in base ai comparti di attività all'interno delle aree prese in esame: nelle regioni obiettivo Competitività le assunzioni effettuate per il tramite del contratto di apprendistato crescono all'aumentare delle dimensioni aziendali, e in prossimità delle imprese con oltre 100 addetti raggiungono il picco (30,3%); differente la situazione nell'obiettivo Convergenza, dove assai poche sono state le aziende medio-grandi (50-99 addetti) che hanno assunto apprendisti (8,5%, a fronte di un dato corrispondente nelle regioni della Competitività che sale al 20%), mentre più numerose sono state le aziende piccole che hanno assunto apprendisti (15,7%) (fig. 22).

**Fig. 22 - Imprese che hanno effettuato assunzioni utilizzando la nuova normativa sull'apprendistato, per obiettivo e classe di addetti (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013

Ad andare per la maggiore è il contratto di apprendistato professionalizzante, utilizzato dall'88,4% delle imprese che hanno assunto apprendisti, ed in particolare nelle aziende collocate nelle aree della Competitività (90,3%) e in quelle del terziario (95%). Nettamente più contenuta la diffusione delle altre forme di apprendistato: quello per la qualifica e il diploma professionale, una sorta di alternanza scuola-lavoro, ha interessato poco più di 11 imprese su 100 (11,2%) tra quelle che hanno assunto apprendisti, con un picco nelle regioni della Convergenza (20,8%), mentre quello di alta formazione e ricerca, destinato alle figure più qualificate e con titolo di studio più elevato, è sotto la soglia del 10% (9,4%) (tab. 34).

**Tab. 34 - Tipo di apprendistato attivato dalle imprese che hanno effettuato assunzioni utilizzando la nuova normativa sull'apprendistato, per obiettivo e per settore di attività (val. %)**

	Obiettivo		Settore			Totale
	Competitività	Convergenza	Industria	Commer- cio	Altri servizi	
Apprendistato professionalizzante (18-29 anni)	90,3	77,1	86,1	86,1	95,0	88,4
Apprendistato per la qualifica ed il diploma professionale	9,7	20,8	12,9	2,9	15,2	11,2
Apprendistato di alta formazione e ricerca (18-29 anni)	9,7	8,3	6,9	12,4	11,5	9,4
Apprendistato per lavoratori in mobilità	3,2	0,0	5,3	0,0	0,0	2,7

Il totale può non essere uguale a 100 perché erano possibili più risposte

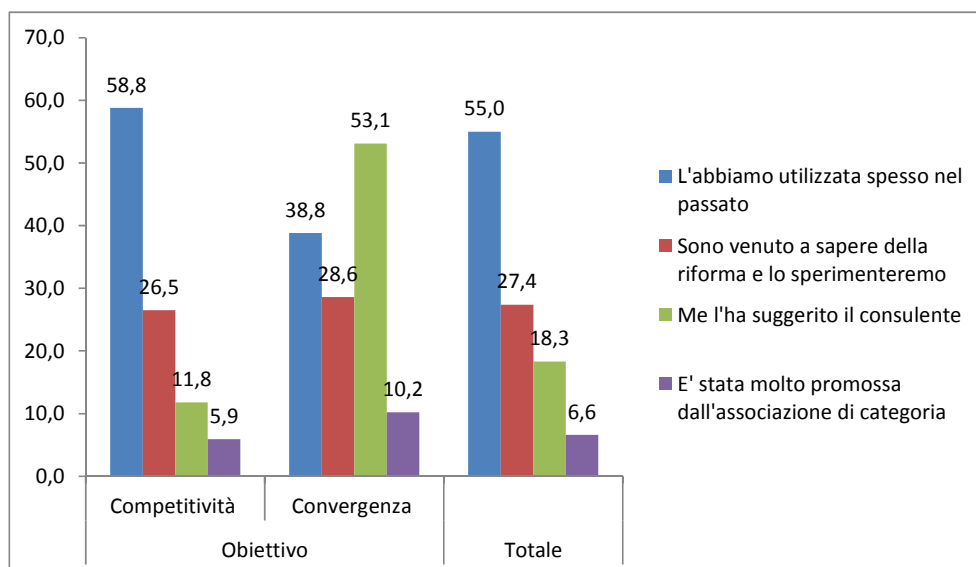
Fonte: indagine Censis, 2013

Tuttavia, se tra le aree della Competitività e quelle della Convergenza non si riscontrano particolari differenze nella diffusione del contratto di apprendistato, se non limitatamente ad alcuni settori di attività, uno spunto di interesse si coglie riflettendo sulle motivazioni che hanno indotto le imprese ad utilizzare tale forma contrattuale.

Si scopre, a tal proposito, che nelle regioni obiettivo Competitività vi è uno zoccolo duro di imprese che anche in passato ha utilizzato il contratto di apprendistato in modo soddisfacente (58,8%) e con le nuove disposizioni in materia si è fidelizzata ulteriormente all'istituto.

Nelle regioni dell'obiettivo Convergenza si rilevano gli elementi forse più interessanti: in primo luogo, se oggi l'apprendistato ha in tale area sostanzialmente il medesimo grado di diffusione rispetto al resto del Paese, è perché c'è stata una sorta di "recupero" all'indomani della nuova disciplina, che peraltro risulta assai più apprezzata in queste aree che altrove. Più che tra le aziende fidelizzate, il nuovo apprendistato ha fatto breccia tra imprese che prima non vi facevano molto affidamento e ciò è avvenuto oltre che per l'efficacia delle novità normative e la campagna di comunicazione che ha fatto seguito al provvedimento (28,6%), anche e soprattutto per opera dei consulenti (53,1%). Questi, evidentemente, hanno spinto molto per la diffusione del nuovo strumento, in un sistema d'impresa, peraltro, che forse tesse sia formalmente che informalmente anche più relazioni al suo interno rispetto al resto del Paese, come dimostrano l'impulso e il passaparola diffusi dalle associazioni di categoria (10,2%), che si sono prontamente attivate per far conoscere agli associati e non, per il tramite delle proprie strutture, il nuovo strumento contrattuale a loro disposizione (fig. 23).

**Fig. 23 - Motivazione che ha indotto le imprese ad effettuare assunzioni utilizzando la nuova normativa sull'apprendistato, per obiettivo (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013

## **5. ENTI BILATERALI E FONDI INTERPROFESSIONALI A SOSTEGNO DELLE COMPETENZE**

Un sostegno alle imprese per l'accesso alle risorse e la progettazione ed implementazione di piani formativi aziendali proviene dagli enti bilaterali e dai fondi interprofessionali. Soggetti che nascono nell'ambito della contrattazione collettiva, e ai quali sempre più le imprese dimostrano di fare riferimento.

Se i fondi interprofessionali sono specializzati nella formazione continua dei lavoratori ed erogano esclusivamente servizi a tale ambito dedicati (consulenza, progettazione di piani formativi, assistenza tecnica, finanziamenti, ecc.), gli enti bilaterali hanno un raggio di azione più ampio e trasversale, spaziando dall'aggiornamento delle competenze dei lavoratori alle prestazioni assistenziali, sicurezza sul lavoro e così via.

Ed è questa la ragione per la quale, in buona sostanza, sono più numerose le aziende che vi aderiscono: considerando soltanto coloro che sono sicuri dell'avvenuta iscrizione – anche se circa il 10% del campione non sa fornire una risposta in merito - il 41,2% delle imprese intervistate aderisce ad un ente bilaterale e il 29,9% ad un fondo interprofessionale.

Non è secondario, tuttavia, che una soglia così elevata di imprenditori trascuri questo aspetto e lo deleghi del tutto ai collaboratori.

Più ampio è il radicamento di tali organismi presso le imprese delle regioni obiettivo Competitività – quasi una su tre aderisce ad un fondo interprofessionale (32,2%) e il 43,8% ad un ente bilaterale - con beneficio non soltanto per le organizzazioni, ma per gli stessi lavoratori. Nelle aree più svantaggiate del Paese, invece, se è maggiore l'attenzione dei titolari d'impresa verso questa dimensione (solo il 7,5% non sa se la propria azienda è iscritta ad un ente bilaterale e il 7,9% ad un fondo interprofessionale), al tempo stesso le percentuali di adesione si collocano su livelli piuttosto deludenti: al netto dei "non so", un'impresa su quattro (26,2%) aderisce all'ente bilaterale di categoria e una su cinque al fondo interprofessionale (19,5%) (tab. 35).

**Tab. 35 - Imprese che aderiscono all'Ente Bilaterale di categoria o al Fondo interprofessionale, per area obiettivo (val. %)**

	ob. Competitività	ob. Convergenza	Totale
<b>Ente bilaterale</b>			
Aderisce	43,8	26,2	41,2
Non aderisce	45,5	66,3	49,1
Non sa	10,7	7,5	9,7
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>Fondo interprofessionale</b>			
Aderisce	32,2	19,5	29,9
Non aderisce	57,8	72,6	61,1
Non sa	10,0	7,9	9,0
Totale	100,0	100,0	100,0

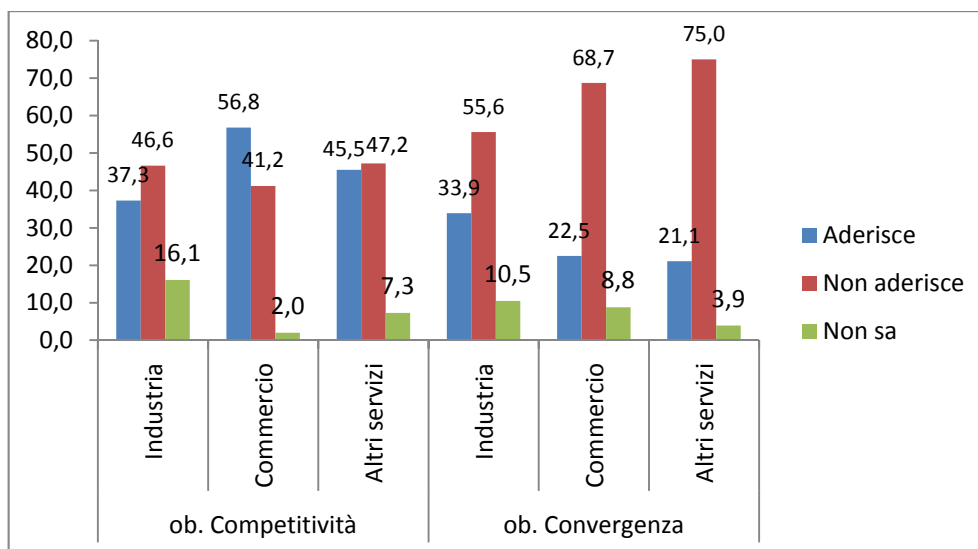
Fonte: indagine Censis, 2013

È interessante, inoltre, rilevare come anche al variare del settore di attività cambino i comportamenti delle imprese. Ad esempio, nelle regioni dell'obiettivo della Convergenza il comparto dell'industria (il 33,9% delle aziende aderisce all'ente bilaterale istituito e il 24,6% al fondo interprofessionale) è quello nettamente più sensibile alle esperienze che scaturiscono dalla contrattazione collettiva.

In quelle della Competitività, invece, il quadro è assai più complesso. Nel commercio è elevato il tasso di adesione agli enti bilaterali (56,8%), mentre è anormalmente scarsa la frequenza con la quale le imprese si iscrivono ai fondi interprofessionali (appena il 18,4%), sintomo che probabilmente il grande riscontro ottenuto dai primi nel campo della formazione continua drena potenziali iscritti per i secondi; nell'industria, invece, avviene sostanzialmente il contrario: non hanno molto seguito gli enti bilaterali (il 37,3% delle imprese vi aderisce) e neppure gli imprenditori sembrano curarsi particolarmente della questione (ben il 16,1% non ne è al corrente), ma al contrario è molto elevata la tendenza ad iscriversi ai fondi interprofessionali (38,7%) che, caso unico nel panorama nazionale, quanto a diffusione riescono a precedere gli enti bilaterali (figg. 24 e 25).

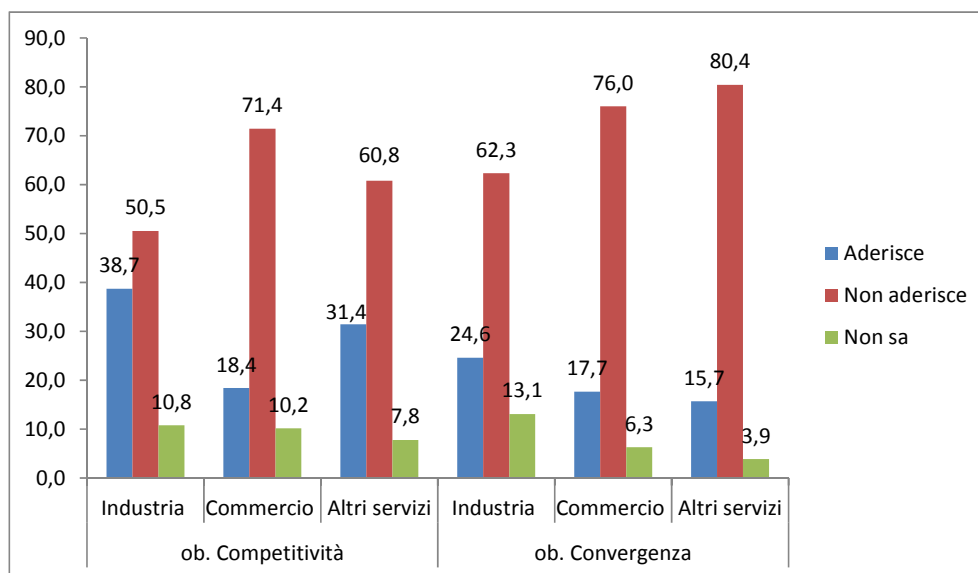


**Fig. 24 - Imprese che aderiscono all'Ente Bilaterale di categoria, per obiettivo e per settore di attività (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013

**Fig. 25 - Imprese che aderiscono al Fondo interprofessionale, per obiettivo e settore di attività (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013

Come si diceva, però, i servizi cui è possibile accedere per il tramite degli enti bilaterali sono tendenzialmente differenti da quelli offerti dai fondi interprofessionali, specializzati nella formazione, anche se questa rappresenta un'area comune e un terreno di potenziale competizione.

E ciò è tanto più vero se, come emerge dalle riposte, sembra che gli imprenditori ricorrano agli enti bilaterali principalmente per l'offerta formativa: il 44,6% per accedere a contributi per la formazione dei propri dipendenti – il 61,5% tra quelle del terziario - e il 39,6% per l'implementazione di interventi formativi veri e propri.

Assai distanziati gli altri servizi erogati dagli enti bilaterali alle aziende iscritte: interventi per il miglioramento nelle strutture aziendali della salute e della sicurezza dei lavoratori (19,2%), contributi per l'adeguamento dell'ambiente di lavoro agli standard e alle certificazioni (18%), integrazioni salariali ai lavoratori per la sospensione dell'attività lavorativa (16,6%) e contributi destinati all'incremento dell'occupazione (15,3%).

Solo le imprese dell'industria interpretano il ruolo degli enti bilaterali nella loro funzione originaria: oltre a ricorrervi per i contributi (40,7%) e gli interventi (38,3%) nel campo della formazione, non trascurano affatto le prestazioni assistenziali (il 25,9% vi si rivolge per integrazioni salariali per i propri dipendenti) e gli interventi in azienda in materia di salute e sicurezza sul lavoro (27%) (tab. 36).

**Tab. 36 - Servizi di cui hanno fruito le imprese, tra quelli messi a disposizione dell'Ente bilaterale, negli ultimi tre anni, per settore di attività (val. %)**

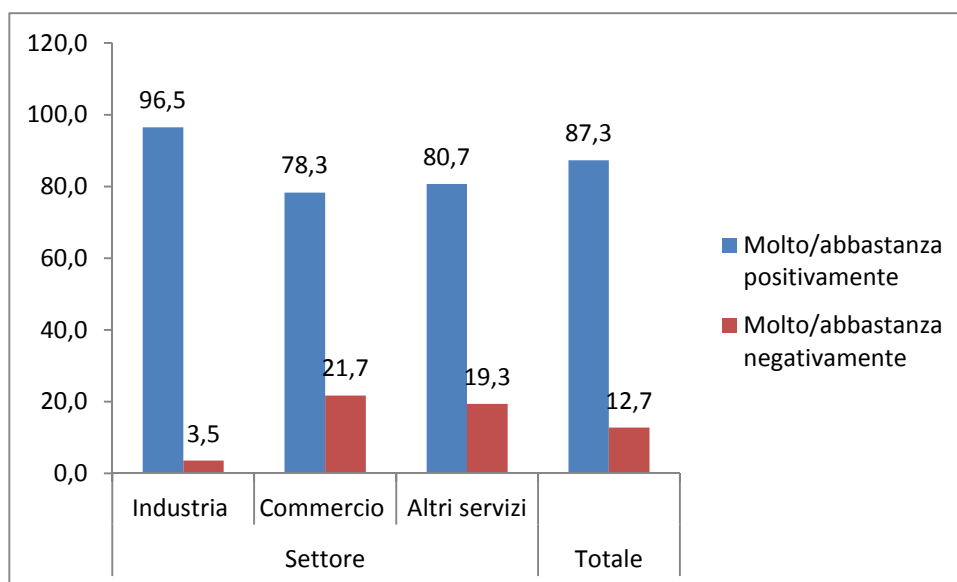
	Settore			Totale
	Industria	Commercio	Altri servizi	
Contributi per formazione ai dipendenti	40,7	37,3	61,5	44,6
Interventi formativi	38,3	50,7	29,9	39,6
Interventi/progetti per miglioramenti aziendali in materia di salute e sicurezza	27,0	17,8	3,8	19,2
Contributi per adeguamento/miglioramento dell'ambiente di lavoro, certificazioni, ecc.	20,9	12,8	17,6	18,0
Integrazione salariale ai lavoratori per sospensione dell'attività lavorativa	25,9	11,5	2,1	16,6
Contributi finalizzati all'incremento dell'occupazione (assunzioni apprendisti, ecc.)	13,4	24,5	9,2	15,3
Contratti di solidarietà	17,1	1,5	2,6	9,6
Contributi per ripristino ciclo produttivo	7,0	11,6	0,0	6,6

Il totale può non essere uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2013

Sarà probabilmente questo il fattore che conduce tali imprese a cogliere un valore aggiuntivo nelle attività realizzate dagli enti bilaterali e a farne apprezzare particolarmente l'operato. Ben 96,5 su 100, infatti, giudicano "positivamente" o "molto positivamente" l'attività da essi svolta, mentre all'interno dei comparti del commercio e del terziario vi è una quota, anche se del tutto residuale, che non si dichiara del tutto soddisfatta (rispettivamente il 21,7% e il 19,3%), probabilmente anche a causa di una domanda di servizi rivolta agli enti bilaterali che si limita alla sola formazione e dunque non ha modo di esplorare tutto il set di possibilità (fig. 26).

**Fig. 26 - Giudizio delle imprese sull'attività svolta dagli Enti bilaterali, per settore di attività (val. %)**

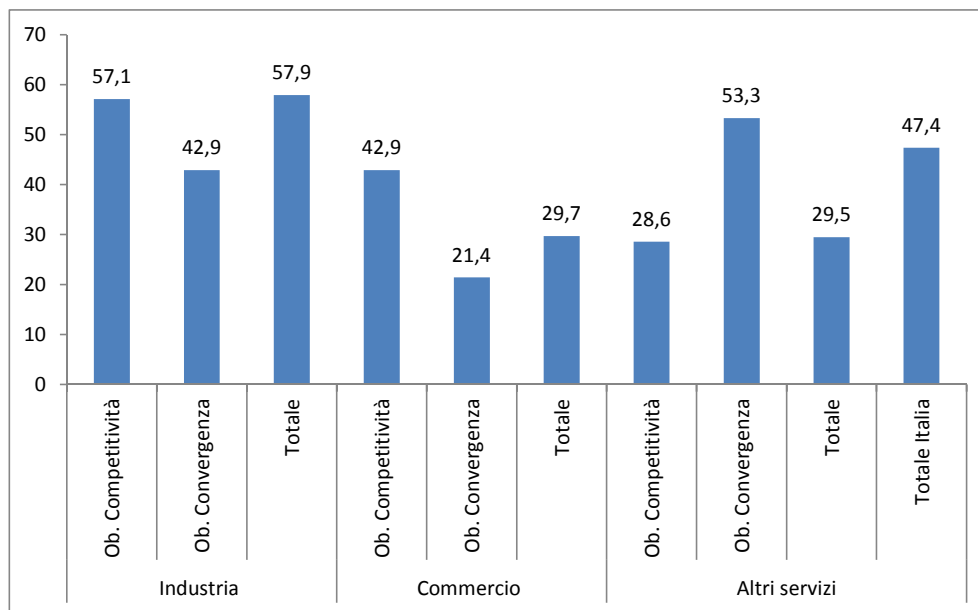


Fonte: indagine Censis, 2013

Sul fronte dei fondi interprofessionali, invece, le iniziative formative rappresentano la funzione *core*, dove peraltro sono in grado di mettere in campo una quantità di risorse e attività che sono notevoli. Nell'ultimo anno, infatti, quasi la metà (47,4%) delle imprese iscritte ha avuto la possibilità di partecipare a corsi di aggiornamento e altre iniziative formative organizzate dai fondi interprofessionali: le più attive le industrie (57,9%), che sembrano fare riferimento in primo luogo ai fondi interprofessionali per la formazione dei dipendenti, al contrario delle imprese del terziario (29,5%) che invece, come rilevato, fanno assai affidamento sugli enti bilaterali.

Da un'analisi più attenta, inoltre, trovano conferma: da un lato, lo scarso *appeal* che i fondi interprofessionali hanno nei confronti delle imprese del commercio situate nell'area della Competitività (solo il 21,4% delle aziende iscritte ne ha intercettato l'offerta formativa), e invece, dall'altro, la grossa attenzione che il mondo dell'industria in generale, sia nelle aree più svantaggiate (42,9%) che in quelle più avanzate (57,1%), ad essi rivolge (fig. 27).

**Fig. 27 - Imprese che nel corso dell'ultimo anno hanno partecipato ad iniziative formative organizzate dal Fondo interprofessionale, per settore di attività e obiettivo (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2013

**PARTE SECONDA**

**I CASI DI STUDIO**



## 6. UNA LETTURA TRASVERSALE

I casi di studio aziendali realizzati successivamente all'indagine hanno fornito interessanti elementi per avere più chiaro il quadro derivante dall'elaborazione dei dati raccolti tramite il questionario, e offerto spunti utili per completare l'analisi degli interventi di riorganizzazione aziendali che si sono compiuti in alcune imprese italiane negli anni più recenti e tentare una qualche forma di astrazione/modellizzazione dei processi.

Una premessa, tuttavia, prima di avviare una lettura trasversale di quanto emerso dai casi studio è d'obbligo.

Nel corso delle interviste svolte, infatti, quasi mai sono stati utilizzati i termini *riorganizzazione*, *ristrutturazione*, *rinnovamento* per definire, oltretutto descrivere i processi, interni ed esterni, affrontati dalle aziende negli ultimi anni, al fine di rispondere con più efficacia ai mutamenti profondi che hanno caratterizzato la domanda e adeguare le rispettive strutture, competenze e strategie alle nuove sfide che il mercato ha posto loro.

L'impressione che le imprese siano rimaste tal quali a loro stesse, mentre il mondo al loro esterno cambiava, con rapidità e in modo radicale, è però presto fugata.

Queste infatti, pur tra mille difficoltà, dettate in primo luogo da una domanda in netto calo in molti settori, una competizione agguerrita e un più complicato accesso al credito, si sono trasformate, hanno adottato politiche improntate all'innovazione e hanno tentato di ampliare i mercati di sbocco, cogliendo risultati talvolta positivi, talaltra anche al di sotto delle aspettative.

La reazione, il mutamento non si sono fatti attendere, e hanno implicato in tanti casi una vera e propria transizione verso un nuovo stadio di equilibrio, una *mission* rinnovata per le imprese.

Però - e questo è il primo elemento che si raccoglie dall'analisi dei casi studio - si è andato affermando in maniera pressoché trasversale nel Paese un modello di riorganizzazione aziendale *soft*, informale, implicito e interno alle aziende e al mercato stesso.

Le strutture sono mutate, hanno assorbito nuove competenze o si sono liberate di professionalità obsolete, hanno modificato le funzioni, l'assetto organizzativo e finanche le strategie di medio periodo. Ma lo hanno fatto - almeno questa è l'impressione maturata attraverso i casi studio - rispondendo ad una sorta di patto interno implicito, che ha permesso nella maggioranza dei casi di limitare la

conflittualità interna e utilizzare in maniera efficiente le risorse disponibili e le tecnologie a supporto, facendo quadrato intorno a obiettivi e valori condivisi.

L'altro elemento che emerge e che sembra accomunare il *panel* di imprese oggetto dei casi di studio, concerne le modalità seguite nell'adottare e implementare gli interventi che si sono resi necessari.

In generale, è stato largamente residuale il ricorso a interventi esterni, a consulenze *ad hoc* e a servizi professionali mirati a studiare il cambiamento e implementare gli interventi all'interno delle organizzazioni. Le imprese hanno fatto per lo più da sé. Sono stati piuttosto i *top manager* (nelle realtà più strutturate), direttamente i titolari (nelle imprese di dimensioni più limitate), oppure il nucleo di riferimento che ha accompagnato la vita delle *start-up* e degli *spin-off* universitari, a studiare le azioni da porre in essere, deliberarle in maniera trasversale e paritaria e infine applicarle.

Ne sono risultati processi che hanno trovato un punto di incontro negli obiettivi finali da raggiungere, in alcuni casi perfino "imposti" dalla difficile situazione del mercato o dalla condizione economica delle singole imprese, e condotti in maniera salda da quanti hanno assunto la *leadership* e saputo motivare le strutture.

È forse nel comparto pubblico che i processi di riorganizzazione hanno assunto caratteri in parte differenti, tendenzialmente più rigidi e complicati rispetto al privato, e in quasi tutti i casi sensibilmente più lenti e riferiti all'organizzazione e ai processi.

La carenza strutturale di risorse per realizzare e affrontare le ristrutturazioni necessarie, il bacino di competenze cui attingere che per forza di cose è meno dinamico e molto più rigido, e le logiche di funzionamento meno flessibili, hanno prodotto percorsi di rinnovamento più complicati, dall'esito a tutt'oggi controverso e reazioni interne più problematiche da affrontare e superare.

Ma proseguendo nella lettura ragionata di quanto emerso dai casi studio, si può constatare anche che, se molte delle considerazioni effettuate sulla base dei dati d'indagine trovano conferma nel corso degli approfondimenti aziendali, emergono altri elementi di riflessione che probabilmente non si erano potuti cogliere durante la prima fase della ricerca.

Tra le conferme, spicca il ruolo rivestito da alcune aree di competenza all'indomani delle esperienze di riorganizzazione intraprese dalle imprese, e oggi sempre più centrali nel mercato del lavoro.

Il riferimento è innanzitutto alle *skills* di carattere tecnico, sulle quali le innovazioni apportate all'interno delle imprese hanno avuto un impatto assai rilevante. Con esse si indica un *set* di competenze che può essere declinato in



varie forme a seconda dell'approccio seguito, ma la sostanza non muta. Le aziende cercano sul mercato del lavoro "saperi" e "saper fare" di stampo tecnico, tecnologico, informatico, scientifico, la capacità di fare ricerca, cimentarsi e operare materialmente nei campi oggi più evoluti, riversandone i risultati nell'attività tipica dell'impresa.

Per tale aspetto, le innovazioni introdotte all'interno delle imprese non hanno fatto che amplificare la tendenza e accelerarne gli effetti visibili sul mercato del lavoro.

Ma non è solo ai livelli più alti che la domanda di competenze oggi espressa dalle imprese si dimostra sostenuta: anche per i profili più operativi e di livello medio, la formazione tecnica e tecnologica, pur in mancanza di titoli di studio elevati, ma corroborata da un solido "saper fare", costituisce un *plus* di non poco conto sia per chi cerca di inserirsi nel mercato che per quanti vogliono porsi al riparo da fenomeni di *outsourcing* che coinvolgono le imprese più in difficoltà.

Ingegneri pressoché di tutti gli indirizzi, informatici, programmatori e sviluppatori di *software*, chimici, matematici e tecnici di laboratorio, ma anche esperti in *marketing*, profili più creativi e manager con una formazione dalla forte impronta internazionale guidano il drappello delle professionalità più richieste sul mercato.

Non sono pochi, peraltro, i casi in cui le imprese segnalano una vera e propria carenza di tali figure nel mercato italiano, al punto che i potenziali datori di lavoro, specialmente quelli più strutturati e presenti nei mercati internazionali da più lungo tempo, non esitano a ricorrere direttamente all'estero per reclutare le professionalità cercate, pur consapevoli che gli specialisti italiani hanno tutte le carte in regola per competere alla pari con questi ultimi.

Il *mismatch* tra domanda e offerta di profili tecnici è riconducibile a varie cause, come evidenziato nel corso di svariate interviste: da un lato, alla carenza strutturale nel mercato del lavoro italiano di profili tecnico-scientifici; dall'altro, al ritardo che il mercato italiano sconta rispetto ad alcune figure più innovative, oggi assai domandate dalle aziende (SEO manager, SEM manager, Gram manager), e di fronte alle quali né i percorsi formativi appaiono attrezzati né la consistenza dell'offerta appare sufficiente; infine, alla conformazione del tessuto d'impresa italiano, che specie nelle realtà micro ha difficoltà a codificare le competenze e i profili specifici necessari, e dunque con fatica riesce ad intercettarli sul mercato.

Quanto ai profili più tradizionali, invece, si riscontrano elementi a tratti discordanti rispetto ai risultati dell'indagine e dall'interpretazione complessa.

Il primo concerne lo stato dei profili legali, che in base all'indagine sembravano non essere stati favoriti in termini occupazionali dalle innovazioni apportate. Al contrario, è specialmente presso le imprese più grandi che si segnala un

fabbisogno di competenze di tipo giuridico-legale che non accenna a diminuire. Queste, piuttosto, risultano strategiche per agire su mercati internazionali le cui norme non sono di semplice interpretazione, confrontarsi con gli *stakeholders* che hanno un peso sempre più centrale nel mercato, relazionarsi con le amministrazioni e far fronte all'accelerazione dei cambiamenti normativa e alla crescita degli oneri burocratici.

L'altro aspetto si riferisce alle competenze amministrativo-contabili e segretariali, il cui fabbisogno da parte delle imprese è molto elastico e correlato all'andamento del mercato.

A giudicare da quanto emerso dalle interviste, tra le aziende in difficoltà e che attuano una riorganizzazione che si potrebbe definire **difensiva**, sono le prime aree che vengono ridimensionate, insieme alle funzioni di staff e di manutenzione ordinaria di impianti e strutture, oltre alla produzione. Venendo a mancare le commesse, d'altro canto, e dovendosi razionalizzare i costi, senza tuttavia precludersi le *chances* per una pronta ripresa, si procede in primo luogo all'esternalizzazione delle funzioni meno specializzate e generaliste, più semplici da reperire, mentre il *know-how* a maggior valore aggiunto si tende a preservarlo.

Quando l'impresa cresce e intraprende riorganizzazioni in una logica **espansiva**, invece, avviene pressappoco il contrario: le competenze amministrativo-contabili tendono ad essere potenziate di pari passo con lo sviluppo del mercato, anche se con tempi di reazione meno pronti di quelli che riguardano la produzione, i profili ingegneristici e l'area del marketing e commerciale.

Un altro elemento che viene immediatamente in rilievo, non appena l'innovazione ha luogo, concerne il fabbisogno di formazione degli organici aziendali e l'aggiornamento delle professionalità, che se per un verso possono trovare sbocco attraverso il reclutamento di nuovi profili sul mercato, dall'altro implicano necessariamente l'adeguamento/innalzamento del livello di competenze interne all'azienda in base alla nuova cultura aziendale, alle nuove funzioni svolte e ai ruoli ricoperti.

In tal senso, le risorse giovani, specializzate, e con un minimo di esperienza lavorativa alle spalle, sono forse i profili più adatti sui quali puntare per apportare innovazione, perché freschi di studi, più recettivi e creativi, mentalmente più liberi e assai più vicini alle tecnologie di quanto non siano i lavoratori più maturi. E non a caso, le imprese messe meglio, quelle in fase di crescita, internazionalizzate e con un forte *focus* sulla ricerca tecnologica e sviluppo di prodotto sono molto sensibili a questo bacino di competenze, certamente più dinamico e dal potenziale elevato a patto che si abbia la forza di farlo crescere e investire su di esso.

A tal proposito, e a dispetto di quanto le statistiche ufficiali lascino supporre, sono frequenti i contatti tra giovani e imprese, pur al di fuori di formalizzati rapporti di lavoro. I giovani, ad esempio, spesso svolgono le tesi all'interno delle aziende, periodi di stage, formazione e avviamento al lavoro, e le imprese dal canto loro imparano a conoscerli, a stare a contatto con quella che è l'offerta di competenze delle nuove leve.

Non è raro, peraltro, anzi sembra essere piuttosto la norma, che le aziende che debbono integrare alcuni ruoli aziendali assorbendo competenze esterne, con una certa frequenza si rivolgano proprio a quelle figure con le quali hanno avuto già contatti, e delle quali hanno conosciuto pregi e difetti.

Un'altra conferma di quanto già emerso in fase di analisi dell'indagine attiene alla grande vitalità delle imprese internazionalizzate, cui si aggiungono anche quelle appena create che, pur non avendo alle spalle strutture particolarmente complesse, appaiono dinamiche e aggressive di fronte alla concorrenza internazionale e capaci di aggregare sapientemente tecnologia, innovazione e creatività dei prodotti e servizi offerti.

Sono questi i modelli *ideal-tipici* di impresa che presentano i margini di sviluppo più interessanti e il terreno ideale per apportare i mutamenti, perché sono realtà che vivono di innovazione in mercati maturi oppure riescono a mantenere strategie competitive in mercati a forte sviluppo tecnologico. Nel loro *dna* è ben presente lo slancio verso l'innovazione di prodotto, la capacità di adeguare costantemente i processi, l'organizzazione al mercato e nell'implementare le loro strategie competitive con naturalezza attuano riorganizzazioni "silenti" e rapide, data la loro estrema flessibilità, a dispetto di dimensioni talvolta notevoli.

In questo insieme di imprese virtuose figurano, pertanto, anche le realtà più complesse analizzate nel corso delle interviste soprattutto nelle regioni dell'obiettivo **Competitività** e alcune eccellenze di riferimento nelle regioni della **Convergenza**: imprese dalla forte tradizione, internazionalizzate da molto tempo, operanti in più mercati a causa della diversificazione di attività avvenuta nel tempo, e nelle quali i processi innovativi, per lo più calati dall'alto e implementati efficacemente dal *management*, si traducono in una forte mobilitazione di risorse (tav. 1).

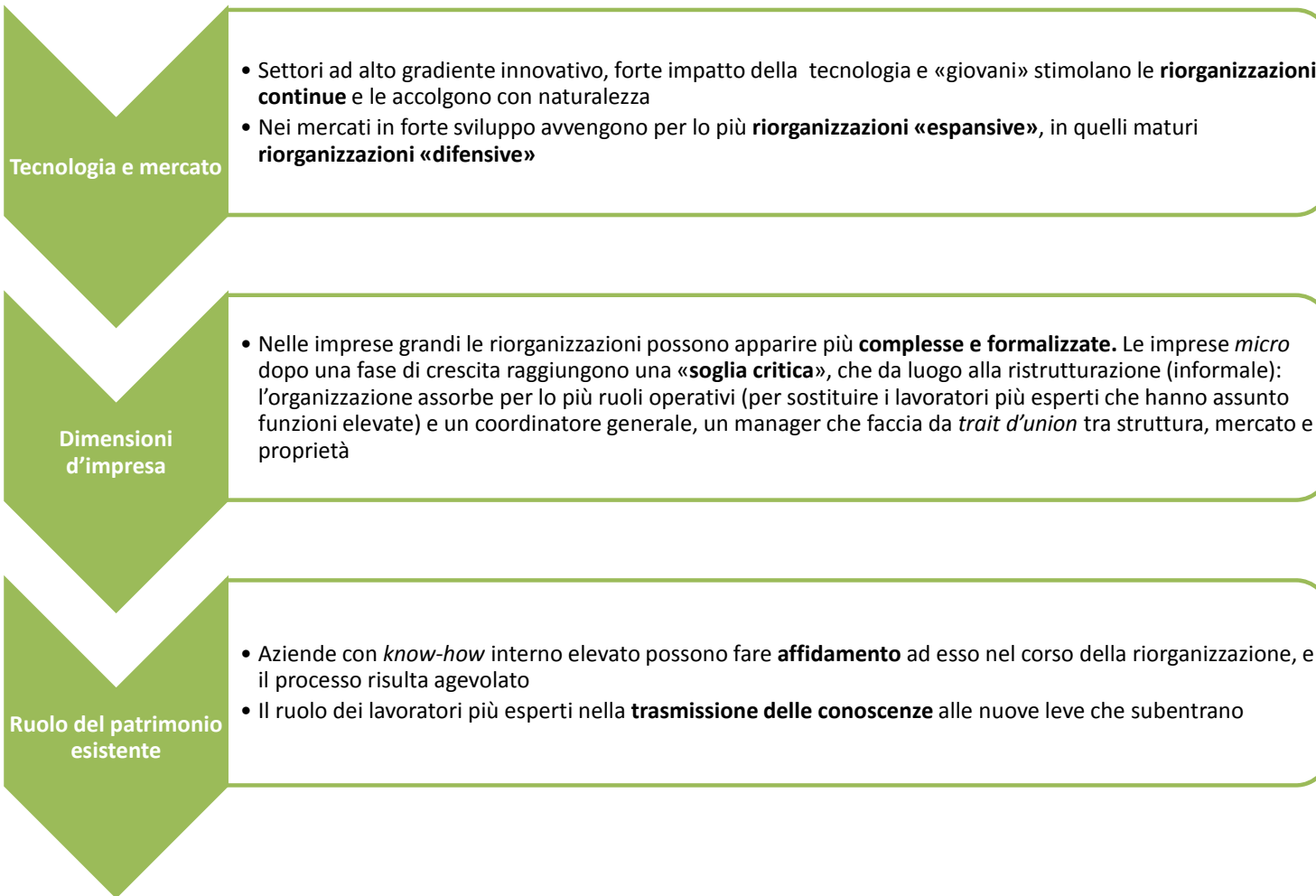
Pur tuttavia, accanto a questi casi ideal-tipici di eccellenza, anche le altre imprese intervistate dimostrano generalmente una radicata, quanto inattesa, capacità di fare innovazione e ricerca (tav. 2).

Tav. 1 – I processi di riorganizzazione aziendale nelle regioni obiettivo Convergenza e Competitività

Ob. Convergenza	Ob. Competitività
<input type="checkbox"/> Processo dal basso, tendenzialmente meno formalizzato	<input type="checkbox"/> Processo dall'alto, tendenzialmente formalizzato
<input type="checkbox"/> Imprese micro, <i>start-up</i> e <i>spin-off</i> universitari, e qualche "eccellenza"	<input type="checkbox"/> Imprese <i>market leader</i> , strutturate, di grandi dimensioni e dalla tradizione consolidata
<input type="checkbox"/> Mercati interni, talvolta esteri	<input type="checkbox"/> Mercati fortemente internazionalizzati
<input type="checkbox"/> Sviluppo focalizzato sul prodotto Ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/> Attività diversificate Penetrazione in nuovi mercati Ricerca e sviluppo Potenziale produttivo
<input type="checkbox"/> Profili operativi, ingegneristici, manager e commerciali	<input type="checkbox"/> Profili internazionali, ingegneristici, legali e marketing
<input type="checkbox"/> Mercato del lavoro principalmente nazionale o locale	<input type="checkbox"/> Mercato del lavoro internazionale
<input type="checkbox"/> Fondi pubblici per la ricerca, <i>venture capital</i>	<input type="checkbox"/> Capitali propri
<input type="checkbox"/> Relazione con università italiane importante	<input type="checkbox"/> Relazione più consolidata con università straniere

Tav. 2 – Elementi capaci di determinare il successo delle riorganizzazioni aziendali





In tanti casi, infatti, anche micro-imprese e imprese medio-piccole, con svariati anni di attività alle spalle e in settori maturi, non perdono la capacità e la volontà di fare ricerca per riversarla sul mercato, migliorare costantemente i loro prodotti e implementarne le *performance*.

Probabilmente è questa l'unica strada a loro disposizione per non fuoriuscire dal mercato, ma è anche frutto della rinnovata capacità delle stesse di intercettare fondi e risorse ai quali prima si guardava con minore interesse. Nel corso della crisi, infatti, e soprattutto in questa fase in cui innovare e rinnovarsi è d'obbligo per le imprese più lungimiranti, sta emergendo tra queste ultime una rinata capacità di intercettare fondi pubblici e privati da destinare all'innovazione.

Si tratta in tanti casi di risorse vitali per fare ricerca e innovazione di qualsiasi tipo, specie per le piccole imprese che altrimenti non avrebbero la forza necessaria o quelle che invece attraversano fasi di difficoltà più acuta. E non mancano oggi le occasioni da cogliere al volo: dai fondi privati o a partecipazione pubblica di *venture capital*, ai bandi europei, ministeriali e regionali che assegnano fondi per sviluppare progetti di ricerca preziosi per implementare i prodotti offerti al mercato.

Ma a tal riguardo, sta maturando un approccio differente da parte delle imprese che si riorganizzano, che oltre alla sensibilità verso le occasioni per fare ricerca, appaiono decisamente più propense che in passato a fare rete e sfruttare le sinergie per creare condizioni favorevoli alla buona riuscita delle riorganizzazioni aziendali e attuare i processi innovativi.

Sotto questo aspetto, peraltro, le università non possono non essere chiamate in causa, come soggetto naturalmente vocato a fare ricerca con le imprese e al loro servizio, *partner* di progetti di sviluppo di prodotto e di programmi più ampi di collaborazione per la formazione e l'aggiornamento delle competenze.

Tuttavia, si rimarca una differenza sostanziale nel ruolo rivestito dalle università come soggetto *partner* di processi di innovazione (di prodotto) implementati all'interno delle imprese: se la loro collaborazione si rivela strategica per le piccole realtà, e per quelle che non hanno una lunga esperienza alle spalle, infatti, non altrettanto appare per le realtà più complesse, strutturate e fortemente internazionalizzate, e agli occhi delle quali scontano la concorrenza degli atenei internazionali che hanno strumenti, processi e cultura adeguati per mettersi a piena disposizione delle aziende, sbaragliando in numerosi casi la concorrenza delle tante università locali.

Come si è visto, infine, le riorganizzazioni possono aver luogo per dare sfogo alle ambizioni di progetti d'impresa ambiziosi, ad aziende in crescita sostenuta, ma anche a periodi di crisi di singole aziende o di interi comparti di attività.

Guardando a questi ultimi, si sono affrontate nel corso degli approfondimenti aziendali alcune situazioni che rappresentano casi emblematici di riorganizzazioni nate in contesti complicati o sulle quali sono intervenuti elementi “di disturbo” che ne hanno minato alle fondamenta le possibilità di successo.

In particolare, sono la normativa di settore, l’adozione di particolari politiche pubbliche che in taluni casi possono rivestire un ruolo critico per il rinnovamento dell’impresa e per le sue stesse sorti, o più frequentemente un calo significativo della domanda, a rappresentare i principali fattori esogeni di alterazione delle dinamiche aziendali. Basti pensare, a tal proposito, all’ambito della *green economy*, che da un giorno all’altro ha visto annullati dal Parlamento gli incentivi per l’installazione di impianti fotovoltaici, o alle norme antimafia relative alla gestione dei residui delle lavorazioni industriali, mutate in modo del tutto inaspettato, che in uno dei casi aziendali hanno messo in crisi gli approvvigionamenti per l’attività d’impresa costringendo la stessa a mutare strategie in corso d’opera e a vedere venire meno, a tratti, il senso stesso della propria *mission*.

In tali situazioni si coglie con tutta evidenza quale può essere l’impatto sulle riorganizzazioni, ma più in generale sull’impresa, di politiche del tutto inattese e non concertate: in un caso hanno polverizzato sul nascere un mercato che probabilmente gli interventi normativi stessi avevano contribuito a far crescere più del dovuto, costringendo le imprese del settore a diversificare forzatamente le attività svolte, nonostante i progetti di crescita già avviati; nell’altro hanno reso inefficiente l’attività d’impresa svolta, e l’hanno indotta a dover studiare entro breve tempo una virata netta nelle strategie d’impresa adottate.



## 7. LA MODELLIZZAZIONE DEGLI INTERVENTI

I processi di riorganizzazione aziendale analizzati nel corso delle interviste svolte, e riportati graficamente negli schemi che seguono, sono stati ricondotti a modello, e semplificati, secondo un approccio che ha individuato alcune variabili che differenziano i presupposti delle ristrutturazioni, le modalità di implementazione degli interventi, gli effetti sortiti e gli obiettivi finali che ci si propone di raggiungere.

La prima dimensione di differenziazione ha riguardato l'oggetto sul quale le innovazioni si sono concentrate per massima parte, l'ambito che ne è investito in prima istanza.

Secondo questo approccio si possono distinguere le innovazioni (tav. 3):

- di **prodotto/processo**: riguardano in primo luogo ciò che si offre al mercato, ma anche, per via indiretta, i modi, le tecniche e le tecnologie della produzione. L'ambito coinvolto il più delle volte risulta essere quello della ricerca e dello sviluppo di prodotto, per approntare soluzioni nuove, proporre beni e servizi innovativi, più performanti e attraenti, ma anche introdurre tecniche e tecnologie di produzione più efficienti. Il ruolo di tecnici, ingegneri e ricercatori si rivela fondamentale;
- **organizzative**: concernono l'organizzazione in senso ampio e chiamano in causa funzioni, ruoli, prassi, organico e turni, sui quali intervenire per renderli più snelli, efficienti e meglio rispondenti alla tecnologia, al mercato e agli approcci dei professionisti del settore. Per questo genere di innovazioni sono richieste competenze manageriali, esperienza, capacità di prefigurare scenari e impatti e doti di *leadership* sviluppate e contestualizzate alla singola realtà aziendale;
- di **mercato**: si focalizzano sulle aree che stanno a valle della produzione e non implicano grossi mutamenti all'interno dell'azienda. Piuttosto producono impatti sulle relazioni dell'azienda, sulla rete di vendita e distributiva, sui servizi ai clienti e sulle strategie di marketing e comunicazione.

Tutte le tipologie di innovazioni sono accomunate dall'azione di alcune variabili indipendenti, che non sembrano risentire del variare del tipo di innovazione apportata e del contesto nella quale essa si produce.

Tav. 3 – L'innovazione nelle imprese

Tipo di innovazione	Figure professionali strategiche	Area d'impresa interessata
<i>Prodotto/processo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tecnici</li> <li>➤ Ingegneri</li> <li>➤ Giovani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beni e servizi offerti</li> <li>➤ Impianti</li> <li>➤ Know-how aziendale</li> <li>➤ Tecniche di produzione</li> </ul>
<i>Organizzativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consulenti</li> <li>➤ Leader/manager</li> <li>➤ Figure con esperienza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ruoli e funzioni</li> <li>➤ Turni</li> <li>➤ Prassi consolidate</li> </ul>
<i>Mercato e distribuzione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tecnici marketing</li> <li>➤ Commerciali</li> <li>➤ Distributori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Strategie</li> <li>➤ Relazioni</li> <li>➤ Comunicazione</li> <li>➤ Servizi di vendita</li> </ul>

Come già si è visto, infatti, il modello riorganizzazione aziendale che si è affermato nel nostro Paese, a seguito delle innovazioni di volta in volta adottate, presenta in tutti i casi pressappoco le stesse caratteristiche:

- processi per larga parte *soft*, avvenuti in via informale e senza dare loro la parvenza di interventi radicali, in netta discontinuità col passato. Anche se in molti casi le innovazioni sono state profonde, mai sono state riconosciute o vissute come vere e proprie ristrutturazioni o riorganizzazioni aziendali *tout court*;
- in tutti i casi è stato fatto ampio ricorso alla tecnologia: ciò ha permesso di rendere effettive le riorganizzazioni, o agevolarle, rendere più fluidi i processi;
- il fabbisogno di formazione e aggiornamento delle competenze che si ingenera a valle, e che a differenza dell'acquisizione di nuove figure dall'esterno, richiesto solo in alcuni casi, si rende invece necessario ogniqualvolta mutino processi, prodotti, mercati e la cultura aziendale stessa.

L'altro grosso spartiacque considerato nelle esperienze di riorganizzazione aziendale concerne la strategia di fondo perseguita dalle imprese, la loro prospettiva a partire dalle condizioni in cui si trovano nel momento in cui decidono di riorganizzarsi.

Pertanto, in base a questa variabile potremmo classificare le riorganizzazioni aziendali in:

- difensive;
- espansive.

Le imprese che crescono e quelle che tendono a "limitare i danni" apportano cambiamenti e perseguono politiche diametralmente opposte.

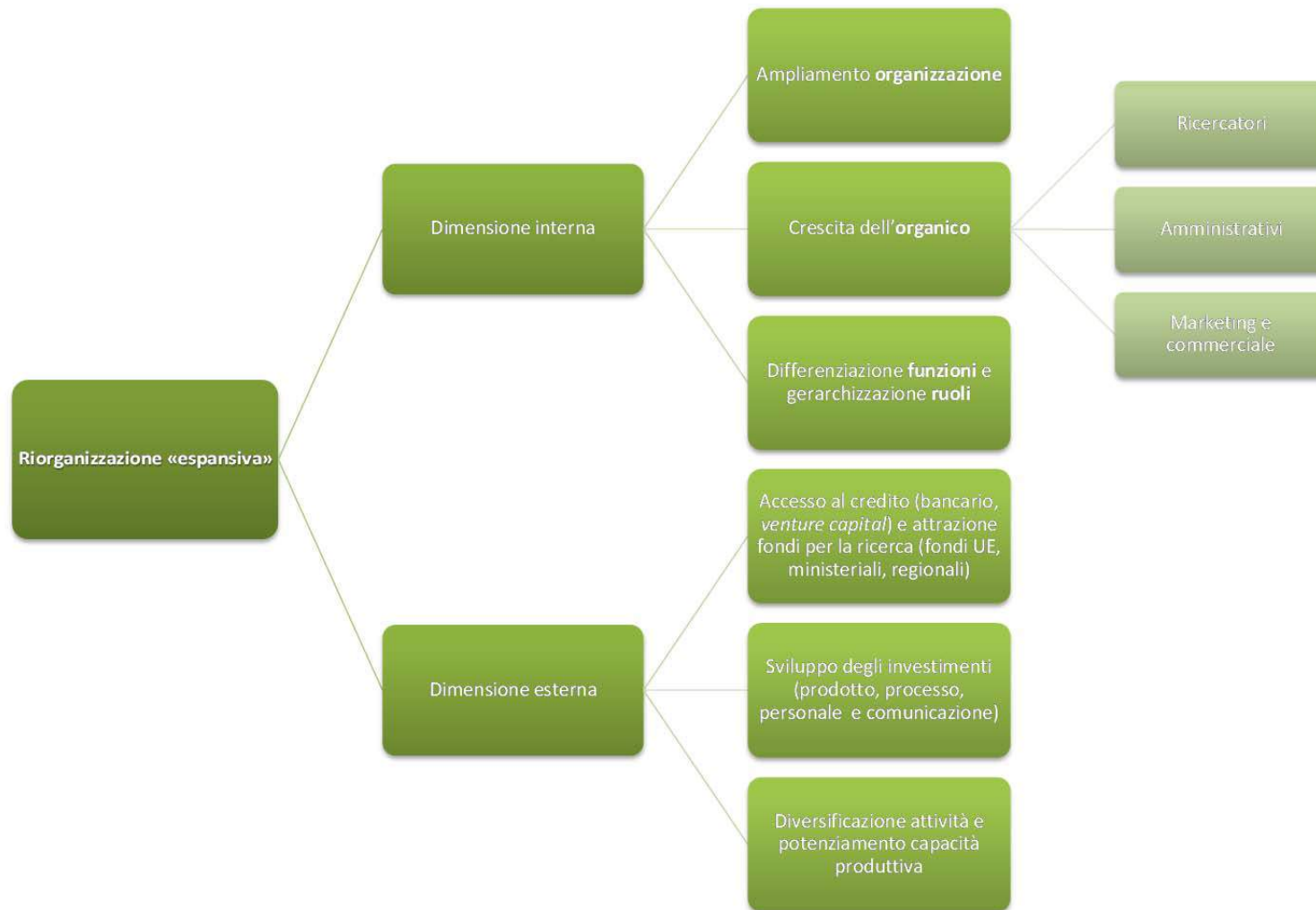
Le prime investono, fanno ricerca e innovazione, si ampliano, e assorbono competenze, anche di livello alto all'esterno. In alternativa, ma anche in modo complementare, mirano ad accrescere gli sbocchi di mercato, cercano di comprenderne dinamiche e funzionamento per anticiparne il corso, ad investire in promozione (fiere) e comunicazione (pubblicità). Nel complesso le figure più ricercate sono di tipo tecnico e tecnologico, da destinare ai laboratori, alla ricerca, ma anche all'interno degli stabilimenti produttivi. E non è affatto raro che si inseriscano anche profili commerciali ed esperti di marketing e comunicazione.

Le seconde, invece, tendono a confrontarsi con esuberanti aziendali, a esternalizzare le funzioni di *staff* e generiche (amministrative, segretariali) per razionalizzare i costi. Più che assorbire competenze dall'esterno, tendono ad aggiornare quelle interne, anche se in svariati casi i tagli, come si è visto anche dai risultati dell'indagine, non risparmiano neppure questo ambito, che anzi risulta una delle aree che affrontano i più massicci cali di budget in fase di crisi (tavv. 4 e 5)

Tav. 4 – Modello di riorganizzazione difensiva



Tav. 5- Modello di riorganizzazione espansiva





## 8. GLI APPROFONDIMENTI PRESSO LE AZIENDE

### 8.1. Bit4id - Campania

Nonostante sia presente da relativamente pochi anni sul mercato, la Bit4id per una serie di ragioni presenta notevoli aspetti di interesse, sia sotto il profilo delle strategie d'impresa che su quello delle fabbisogno di competenze espresso.

Nata nel 2004, nel giro di breve tempo da piccola azienda "artigiana" si è trasformata in importante *player* nel mercato della sicurezza informatica: oggi conta 53 dipendenti, dislocati in vari Paesi (Spagna, Regno Unito e Perù), pur mantenendo la sede principale in Italia, a Napoli, e vari altri uffici nelle aree nevralgiche del Paese.

L'impresa è *leader* nella produzione di *smartcard* e *token*, e sviluppa costantemente anche altri prodotti *software* e *hardware* per l'identificazione e il riconoscimento degli utenti che desiderano accedere a servizi *online*.

Il bacino di clienti cui Bit4id si rivolge e le potenziali applicazioni che essa può sviluppare a partire dal *know-how* maturato sono entrambi in forte crescita.

A tal proposito, basti considerare gli ultimi sviluppi del mercato, che se prima era monopolizzato dal cliente privato, oggi vede una forte ascesa della domanda proveniente dal pubblico. Il crescente utilizzo della firma digitale, ad esempio, un tempo appannaggio delle sole imprese private, riguarda sempre più in questo momento anche la relazione tra pubbliche amministrazioni e cittadini, e fornitori (per depositare bilanci, gare, pratiche, ecc.), ampliando il corrispondente mercato di beni e servizi all'interno del quale Bit4id opera.

Tant'è che oggi i clienti di Bit4id sono ripartiti quasi equamente tra imprese private e pubbliche amministrazioni, con queste ultime che hanno fatto rilevare una leggera flessione della domanda negli ultimi tempi, conseguente al taglio delle risorse stanziare.

In ogni caso, il mercato si presenta in crescita sostenuta, e specialmente in Italia. Anche per questa ragione, l'azienda intende continuare a presidiare questo segmento di mercato anche in prospettiva futura, e non prevede, né tanto meno ne ha necessità, di diversificare il prodotto o le attività svolte.

Se il dinamismo del mercato è stimolato dal grosso sviluppo che in esso si registra, per altro verso quello della sicurezza informatica è un settore molto vitale, per sua stessa natura vocato all'innovazione. La forte evoluzione tecnologica che lo

contraddistingue e l'esigenza delle imprese di mantenersi al livello dei *competitors* più aggressivi e di anticipare l'evoluzione del mercato, tutt'altro che maturo, sono i fattori che più contribuiscono a mantenere elevato il gradiente di innovazione all'interno del contesto aziendale.

La Bit4id si presenta come una realtà fortemente innovativa: condizione necessaria per presidiare il mercato e che conduce a sviluppare software sempre nuovi. L'innovazione, tuttavia, va coltivata, il terreno mantenuto vitale per far sì che possa generare prodotti nuovi, idee attraenti e tecnologie d'avanguardia.

E a tale assioma la Bit4id non si sottrae. Nonostante le dimensioni medie dell'impresa, un'ampia quota dei dipendenti è dedicata all'area ricerca e sviluppo di prodotto: 13 in tutto, selezionati tra quelli più preparati e dal potenziale più elevato, sono stabilmente preposti allo sviluppo di nuovi prodotti e sistemi, l'area d'impresa sulla quale si concentra l'innovazione.

A dire il vero c'è anche un altro ambito che sta vivendo una fase di fermento: quello che concerne l'organizzazione dell'azienda, che crescendo nella struttura deve far fronte ad una complessità organizzativa e gestionale sempre maggiore.

Di ciò si ha traccia, in primo luogo se si osservano i profili assunti dall'impresa, che tende ad assorbire in numero rilevante figure preposte a funzioni di amministrazione e contabilità. In seconda battuta, è anche l'azienda, con la sua struttura e i suoi processi interni, che pian piano si adegua al mutato scenario. Se prima, infatti, in linea col modello della piccola e media impresa, anche nella Bit4id vi era scarsa differenziazione tra profili, e una decisa trasversalità e intercambiabilità di compiti e responsabilità, a seguito della crescita dell'azienda si sono articolate in maniera più specifica anche le funzioni affidate a ciascuna figura.

E già in fase di *recruiting* sono mutati i canoni di selezione, che tuttavia continuano a privilegiare le figure impiegate nel *core business* dall'azienda, quasi del tutto rivolto all'area dell'informatica: informatici, ingegneri informatici, ma prima ancora veri "appassionati" che abbiano la passione per la materia, anche autodidatti, che pur in mancanza di titoli di studio particolarmente elevati, conoscano tuttavia i linguaggi della programmazione, frequentino i *forum* internazionali di programmazione e siano curiosi, desiderosi di scoprire nuovi linguaggi e trovare soluzioni innovative alle esigenze del mercato, alla comprensione e progettazione di linguaggi e architettura informatiche.

Il titolo di studio elevato non rappresenta un fattore dirimente per una realtà in cui conta il "saper fare", anche se quasi tutte le figure sono laureate. Contano la specializzazione, la passione, la dimestichezza con i linguaggi informatici e la



programmazione, la curiosità di scoprire e sperimentare, l'autonomia e la proattività di fronte alle problematiche del mestiere.

L'azienda, del resto, pur se in forte crescita non dispone di grossi capitali da investire in formazione, per cui un livello medio-alto di competenze specialistiche, necessariamente di tipo pratico, è un prerequisito fondamentale per operare con successo.

Inoltre, pur volendosi rivolgere alle università, esse non appaiono pienamente in grado di formare profili *appealing* per aziende come la Bit4id, ma piuttosto indirizzate a soddisfare il fabbisogno di grandi aziende informatiche e società di consulenza, che una volta reclutati i neolaureati li sottopongono a massicci interventi di formazione concentrati su aspetti trasversali e generali.

A questo sopperisce la rete, che offre spazio, contenuti e occasioni per aggiornare le competenze informatiche, a patto che si abbiano la volontà e quel tanto di esperienza per sapere dove andare a reperire le informazioni cercate.

Un aspetto distintivo del settore informatico, inoltre, specie entro certe dimensioni, e ancor di più in Bit4id, è l'importanza del *training on the job*: la via normalmente utilizzata per accrescere il know-how aziendale e far crescere le risorse, attraverso la condivisione delle informazioni e delle idee, il lavoro fianco a fianco tra risorse più esperte e profili più giovani e intraprendenti, all'interno di un contesto aziendale particolarmente incline al trasferimento di esperienze e conoscenze dall'alto verso il basso, e anche nel senso inverso, e nel tra le varie di attività dell'impresa.

## **8.2. GMA – Generale Meccatronica Applicata - Campania**

Fondata nel 1977, Gma ha affrontato nel corso della sua lunga esperienza numerose trasformazioni, che l'hanno condotta a diversificare notevolmente le attività di riferimento e, al tempo stesso, a cogliere grosse soddisfazioni sul mercato.

Dedita, nella prima fase, alla progettazione e produzione su commessa di grandi *player* internazionali (Finmeccanica e Selenia) di piccole componenti meccaniche nel campo della difesa e della sicurezza, Gma ha pian piano diversificato il proprio spettro di attività seguendo due direttrici: da un lato, ha sviluppato competenze progettuali e capacità produttive tali da realizzare prodotti finiti e sempre più complessi nella meccanica, mentre dall'altro ha ampliato i settori di operatività, penetrando in mercati sempre più avanzati tecnologicamente, dall'elettronica alla

meccatronica, dall'elettromeccanica all'avionico, e da ultimo le energie rinnovabili.

Oggi Gma è uno dei *partner* più affidabili di Finmeccanica, Selenia, MBDA (prima azienda integrata europea nel settore della difesa): colossi internazionali che hanno sostenuto la crescita dell'azienda campana e il suo ruolo nello sviluppo di prodotti d'avanguardia nel campo dell'elettronica per i sistemi di difesa e sicurezza e in ambito civile. *Consoles* e *rack*, piattaforme inerziali per velivoli, sistemi di navigazione terrestre e per la stabilizzazione statica e dinamica di imbarcazioni, *transponder* e *inverter* sono alcuni dei prodotti che rientrano nell'ampia gamma di offerta di Gma, e che trovano primario sviluppo e applicazione nel campo della difesa e sicurezza - nel comparto aereo (caccia militari, elicotteri, aeroporti militari), navale (fregate, portaerei) e terrestre (mezzi blindati, carri armati) - salvo poi riversarne le tecnologie anche in ambito civile e industriale.

Ma di pari passo con il consolidamento del rapporto con *partner* strategici, Gma ha perseguito la diversificazione delle attività e sviluppato un mercato nuovo, soprattutto nell'avionica, nel quale offre prodotti propri, su misura del cliente e dalle molteplici applicazioni civili e industriali.

Su questo versante, in particolare, è più sentita l'esigenza di internazionalizzare i mercati di sbocco, soprattutto verso Paesi a crescita più forte e in grado di affrontare investimenti importanti in infrastrutture (aeroporti, sistemi di controllo e navigazione, ad esempio) e mezzi di trasporto aereo e navale ad alto contenuto tecnologico (grandi *yacht*, elicotteri e aerei).

A tal proposito, se già nel corso della sua esperienza Gma ha fornito le strumentazioni di controllo di numerosi aeroporti in Malesia, oggi le commesse più importanti provengono dagli Emirati Arabi (aerei) e dal Brasile (aeroporti), mentre nel settore della difesa la quota di mercato italiano resta assai importante per le commesse della Finmeccanica, della Selex e dell'Iveco (per i sistemi di controllo inerziale da installare sui blindati).

Per stadi progressivi, dunque, Gma è cresciuta: la sua forza produttiva, i mercati presidiati, lo spettro di committenti, i prodotti e le soluzioni offerte si sono ampliati costantemente, e di riflesso anche la struttura aziendale.

I cinque dipendenti di oltre trent'anni fa sono aumentati fino a divenire oggi un centinaio, presso il nuovo stabilimento di Giugliano (Na), inaugurato nel maggio di quest'anno e sede centrale dell'azienda. Un'altra sede, peraltro, rimane attiva a Roma, dove operano i progettisti della divisione meccanica e gli addetti dell'area *marketing*.

Gli *asset* fisici, tuttavia, costituiscono soltanto una parte – pur importante - degli investimenti della Gma. Oltre al nuovo stabilimento, infatti, e alle dotazioni tecnologiche d'avanguardia costantemente implementate (supporti *software* e *hardware* per la progettazione, macchinari altamente sofisticati per la ricerca e la produzione), una voce centrale degli investimenti della Gma attiene alle risorse intangibili: ricerca, innovazione e *know-how* da sviluppare e mettere in circolo all'interno del contesto aziendale e al servizio dei committenti, per rendersi sempre più competitiva in un mercato assai dinamico e naturalmente vocato all'innovazione tecnologica.

Per un verso, tale obiettivo si persegue attraverso l'attività di ricerca tecnologica sviluppata al proprio interno, e alla quale Gma destina non meno del 10% del fatturato; ma anche la collaborazione con i grossi committenti del settore difesa-sicurezza (Selex e Mbda, con i quali ha istituito un consorzio di ricerca), e in svariati casi l'accesso a fondi destinati a progetti di ricerca *ad hoc* finanziati dal Ministero dello Sviluppo Economico e dalla Regione Campania producono risultati importanti sul versante della ricerca e innovazione.

In tale ambito un *partner* assai affidabile, col quale si è consolidato nel corso degli anni un rapporto assai collaborativo, è l'Università Federico II di Napoli: l'università mette a propria disposizione i laboratori e le proprie *skills* nell'ambito di progetti di ricerca congiunta, e l'azienda dal canto suo ospita tesisti e stagisti presso i propri stabilimenti, individua tra i neolaureati più brillanti i propri collaboratori e sostiene progetti di ricerca.

Per l'altro verso, un ruolo di prim'ordine è affidato alle risorse umane interne all'azienda, elemento strategico in un mercato ad altissimo valore aggiunto, nel quale i *player* sono in numero ristretto e la reputazione e il *know-how* aziendale hanno un'importanza cruciale.

Tra esse, in prima linea figurano tecnici e soprattutto ingegneri, che costituiscono il profilo professionale principale all'interno all'azienda. La progettazione e la ricerca, infatti, assorbono il grosso delle attività e sono implementate da ingegneri meccanici prima di tutto, e a seguire aeronautici ed elettronici, generalmente assorbiti dalle facoltà ingegneristiche dell'Università Federico II che vanta un'ottima tradizione. La produzione, invece, incide relativamente poco sulla struttura aziendale (meno della metà della forza lavoro complessiva): quello in cui Gma opera, del resto, è un comparto molto sofisticato, in cui i pochi prodotti commercializzati generano un margine assai elevato e per alcune fasi di lavorazione l'azienda stessa si affida all'indotto che nel frattempo si è sviluppato intorno ad essa.

A ritagliarsi un ruolo di un certo rilievo, inoltre, sono i tanti tecnici a supporto delle attività di progettazione, integrazione elettronica, realizzazione prototipica,

alle lavorazioni e ai processi produttivi, al collaudo, alla logistica e all'assistenza post-vendita, tutte attività svolte a stretto contatto con gli ingegneri e di fondamentale importanza per l'azienda.

Se i tecnici e gli ingegneri rappresentano l'asse portante di Gma, specie nell'ultima fase, il sostanzioso ampliamento della struttura aziendale – che continuerà a crescere anche l'anno prossimo, quando si prevede assumere altri 10 addetti – ha comportato esigenze gestionali crescenti: è a questa ragione, in prima battuta, che va ricondotto il recente assorbimento in azienda di figure impiegatizie e contabili, necessario a far fronte alla gestione di commesse, clienti e addetti che hanno raggiunto soglie importanti e richiedono una serie di attività di gestione e amministrazione crescente.

L'impresa non incontra particolari difficoltà nell'individuare profili appetibili, anche grazie ai numerosi programmi di scambio e di formazione reciproca con le università, gli istituti tecnici locali e con l'Assessorato regionale alla formazione; è ben più complicato, piuttosto, riuscire a trattenere i profili più promettenti e quelli di specializzati, che una volta terminati gli studi, o anche prima, tendono ad andare all'estero o a trasferirsi al Nord per sviluppare i loro percorsi di carriera.

Dopo la fase di selezione, un aspetto in cui Gma crede molto concerne la formazione all'ingresso per i neoassunti, fondamentale per un efficace inserimento nel contesto aziendale. L'attività di Gma è assai complessa e specialistica nei contenuti del lavoro, e in particolare quelli relativi alla progettazione tendono a cambiare in continuazione, richiedono specifiche sempre nuove e il passaggio dall'università all'azienda può essere complicato. Al fine di agevolarlo, è prassi dell'azienda rivolgersi a progettisti esperti, anche in quiescenza, che però hanno maturato nel corso della carriera robuste competenze ed esperienza pratica in aziende di spicco nel panorama nazionale e mondiale: attraverso loro si facilita l'inserimento delle nuove leve, vengono formate, e si trasferiscono loro le conoscenze e le competenze tecniche per svilupparne a pieno il potenziale.

### **8.3. Rete Vendita Farmaci Omeopatici - Campania**

La rete di vendita ha come obiettivo la promozione di farmaci omeopatici nei punti vendita localizzati nelle diverse aree del Paese.

La struttura si avvale al suo interno di un vasto numero di collaboratori, tra i quali soprattutto:

- informatori, che svolgono attività di promozione e informazione circa le caratteristiche specifiche dei farmaci proposti presso i medici e le strutture sanitarie, pubbliche e private;
- venditori, cui è affidata la commercializzazione diretta dei prodotti nei punti di vendita presenti sul territorio nazionale (farmacie e parafarmacie).

E' di tutta evidenza che il personale interno necessita di formazione sia nella fase di primo inserimento nella struttura, come pure durante lo svolgimento delle attività nell'area territoriale di competenza.

L'aggiornamento e la formazione, ma anche la costante verifica dei risultati di vendita raggiunti, costituiscono dunque fattori di primaria importanza che accompagnano l'intero percorso professionale degli operatori.

La rete di vendita del Centro-Sud, in particolare, propone con cadenza sistematica (ogni tre mesi) attività formative che interessano sia gli informatori che i venditori, e che attengono ai seguenti aspetti:

- descrizione delle diverse tipologie di farmaci e prodotti che si intendono lanciare sul mercato;
- informazioni sul posizionamento di tali prodotti nei diversi mercati presi in considerazione e analisi della concorrenza;
- illustrazione delle modalità e degli accorgimenti pratici da osservare nel presentare i prodotti agli operatori e ai rappresentanti delle strutture sanitarie, nonché ai conduttori degli esercizi che costituiscono i canali distributivi dei farmaci omeopatici.

La rete organizza, inoltre, *meeting* destinati ai medici, nel corso dei quali sono presentati a scopo promozionale i farmaci offerti dalla rete sul mercato.

Nel complesso, i risultati raggiunti attraverso la realizzazione sistematica di attività formative e di aggiornamento sono sostanzialmente positivi; il livello e la qualità dei componenti della rete di vendita migliora sensibilmente, producendo positive ricadute sul giro di affari e sul fatturato aziendale.

Quanto al livello delle competenze richieste, si ravvisano alcune differenze tra informatori e venditori: per i primi è necessario infatti il possesso di un diploma di laurea (normalmente in Biologia, Farmacia o Medicina); per i secondi, invece, è sufficiente il diploma di scuola media superiore.

Si deve tuttavia rilevare, in base all'esperienza maturata alla luce dei percorsi formativi promossi, che spesso tra gli addetti si evidenziano delle lacune che influiscono negativamente sul rendimento lavorativo di entrambe le categorie di addetti. In particolare ci si riferisce a:

- difficoltà a comunicare in maniera efficace e trasmettere concetti ed informazioni in maniera professionale agli interlocutori;
- *deficit* di intraprendenza e capacità imprenditoriale;
- carenza di conoscenze e informazioni generali riguardanti sia la medicina tradizionale che i concetti propri delle terapie omeopatiche.

Tra gli ostacoli incontrati nel corso delle attività formative, inoltre, si sottolinea la resistenza da parte di alcuni giovani ad accettare forme contrattuali che prevedono la sola erogazione di emolumenti a provvigione, senza alcuna quota fissa svincolata dal raggiungimento di soglie di fatturato predefinite.

#### **8.4. BReD - Puglia**

BReD è uno *spin-off* universitario nato nell'ambito del Dipartimento di Architettura e Urbanistica del Politecnico di Bari. L'attività di riferimento consiste nello svolgimento di indagini diagnostiche, rilievi e monitoraggi strutturali su edifici da recuperare o riqualificare, e i suoi committenti, ai quali offre il solido *know-how* derivante dalla ricerca scientifica effettuata in ambito universitario, sono sia enti pubblici (sovrintendenze, società per la gestione di edilizia pubblica) sia imprese private (professionisti, imprese di costruzione e di produzione di materiali edili).

La società si è sviluppata a partire da un progetto d'impresa nato qualche anno fa all'interno del dipartimento e che si prefiggeva di rispondere con competenze di prim'ordine alla domanda di servizi qualificati di diagnostica nelle attività di recupero edilizio.

Nel mese di aprile 2012 l'idea si è concretizzata e lo spin-off è entrato nel mercato, pur restando a tutt'oggi saldamente ancorato all'orbita universitaria. Entro 6 anni dalla sua fondazione, tuttavia, come previsto dal *project plan* e dalla convenzione stipulata con il Politecnico di Bari, BReD è destinato a fuoriuscire dall'ambito universitario.

In realtà, un primo tentativo di dar vita all'interno del dipartimento ad uno spin-off universitario sempre nel campo della diagnostica strutturale per edifici era già stato realizzato, ma fallì sul nascere sul finire degli Anni 90. In quell'occasione era stato coinvolto l'intero dipartimento e circa venti professori universitari divennero soci della nascente realtà. Tuttavia, la farraginosità della sua gestione, i troppi vincoli burocratici e il difficile coordinamento tra i professori coinvolti resero oltre misura complicata la relazione col mondo esterno all'università e il funzionamento

della struttura eccessivamente lento per i tempi del mercato odierno, e specialmente quelli assai reattivi imposti nel terziario avanzato.

Se anche dal 2012 le difficoltà di ordine amministrativo sorte sono state numerose, grazie alla forma più snella della struttura e all'approccio più *smart* è fin da subito emersa una maggiore capacità di far fronte con più prontezza ed efficacia alle esigenze dei committenti e a trasferire senza troppe difficoltà al mercato le competenze scientifiche e tecnologiche maturate nell'ambito dell'attività di ricerca svolta.

La compagine attuale ha un assetto molto ridimensionato rispetto al passato: la presidenza è attribuita al coordinatore del dipartimento, il quale si avvale della collaborazione di tre addetti ad alta specializzazione tecnica (due dottori di ricerca assegnisti e un tecnico certificato che effettua le prove in laboratorio) e di un ingegnere neolaureato che svolge un tirocinio *post-lauream* presso lo *spin-off*.

Pertanto, la struttura è molto più leggera e adattabile alle attività e ai progetti di ricerca sviluppati di volta in volta, e tutti gli utili fino ad ora generati sono reinvestiti in ricerca, formazione (nuove certificazioni diagnostiche, apprendimento dell'utilizzo di strumenti nuovi e apparecchiature tecnologicamente sempre più avanzate) e nuove strumentazioni per il lavoro, di cui l'impresa dovrà dotarsi entro sei anni dalla sua creazione, mentre per il momento può utilizzare i locali e le apparecchiature fornite dall'università.

Seppure la struttura aziendale è ridotta nelle dimensioni, non è escluso che all'occorrenza possano intraprendersi progetti di ampliamento dell'organico anche rilevanti. Tutto dipenderà dalle performance aziendali nel medio-breve periodo: per il momento sono all'ordine del giorno le collaborazioni con altri dipartimenti del Politecnico di Bari e altri profili professionali a supporto (più frequenti con quelli dell'area della fisica-tecnica, produzione edilizia, certificazioni energetiche e valutazioni), e se dovesse essere approvato un progetto di ricerca ora in fase di valutazione (per la prototipazione di servizi di rilievo digitale e lo sviluppo di applicazioni di diagnostica avanzata per spazi confinanti utilizzando droni) la struttura si arricchirà almeno di ulteriori tre profili specializzati e di livello alto.

I nuovi progetti in cantiere anche in *partnership* con altri dipartimenti e la costante attività di ricerca scientifica svolta, sottolineano la precisa, quanto ambiziosa, strategia di BReD di fornire al mercato servizi e *know-how* altamente qualificati, tecnologicamente innovativi e la volontà di rivolgersi specificatamente a segmenti alti del mercato, a quegli operatori che non intendono rinunciare alla qualità neppure in una fase di crisi aspra per il mercato edilizio.

Proprio la crisi, d'altronde, sta impattando massicciamente sul settore edilizio e di riflesso sull'attività di BReD, ma al contempo sta aprendo degli spiragli incoraggianti per il futuro.

La crescente rilevanza assunta in edilizia dal recupero e dall'efficientamento dell'esistente a discapito delle nuove costruzioni, peraltro in un mercato come quello italiano in cui l'attenzione verso il costruito è stata tradizionalmente più accentuata, sta dipanando all'orizzonte scenari interessanti per BReD, la cui specializzazione verte proprio sulla diagnostica strutturale dell'edilizia esistente e i nuovi materiali (anche da recupero) utilizzabili per la sua riqualificazione.

Al tempo stesso, però, la crisi sta facendo diminuire il giro d'affari complessivo nel comparto edilizio, e la riduzione dei *budget* a disposizione sia del privato che del pubblico incide sulla qualità dei servizi professionali domandati.

Senza considerare, peraltro, che in svariati casi le amministrazioni prescrivono rilievi diagnostici e monitoraggi per qualsiasi tipo di intervento, anche minimo, sull'edilizia esistente, ma non essendo di fatto necessari per il calcolo strutturale e la progettazione, in svariati casi sono considerati alla stregua di un mero adempimento burocratico e quindi non se ne valorizza a pieno la qualità.

Per tale ragione, gli operatori che non hanno una solida esperienza aziendale alle spalle e attuano una competizione basata unicamente sul prezzo tendono ad essere favoriti rispetto ai servizi tecnologicamente avanzati e innovativi di uno spin-off universitario che fa molta ricerca scientifica e la riversa sul mercato.

Ma al di là di alcune distorsioni del mercato e delle difficoltà congiunturali di questa fase, la qualità e l'innovazione rappresentano per BReD dei punti fermi, scelte strategiche premianti nel medio periodo perché funzionali a soddisfare la domanda di attori illuminati nel mercato, che pure in questo periodo non mancano, e le esigenze di tutela di edifici di particolare pregio.

Allo stesso tempo, BReD intende collocarsi con un margine di anticipo su quelle direttrici del mercato che già ora, ma sempre più in futuro, caratterizzeranno i servizi di diagnostica strutturale destinati al settore dell'edilizia esistente: da un lato il filone dell'efficientamento energetico, dall'altro la sicurezza degli edifici, come messo in evidenza dalle cronache in occasione dei recenti sismi.

Entrambi rappresentano ambiti dal sicuro sviluppo in futuro, che assorbiranno competenze sempre più specialistiche e d'avanguardia, e sulle quali BReD intende attrezzarsi con le giuste competenze, da inserire al proprio interno non appena ricorreranno i presupposti.

Tra chi opera nell'ambito della diagnostica, ma più in generale dell'ingegneria delle costruzioni, infatti, si avverte sempre più marcata l'esigenza di disporre di profili in parte nuovi rispetto al passato, caratterizzati da conoscenze



tendenzialmente trasversali. Oggi la domanda di competenze si orienta verso figure sempre più ricche in termini di preparazione e di conoscenze specifiche, ma capaci al tempo stesso di fare da sintesi tra ambiti, saperi e profili affini, gestire e interfacciarsi con specialisti provenienti da altri campi e con *background* anche diversi con i quali debbono collaborare, confrontarsi e operare sinergicamente, come del resto avviene sempre più all'interno degli studi professionali moderni.

Accanto a questa maggiore apertura e *vision* trasversale, l'altro filone di competenze emergenti, che alle precedenti risultano complementari, riguarda la capacità di coordinare gruppi di lavoro oltre che sul piano tecnico-scientifico, anche su quello organizzativo e aziendale.

La nuova figura dell'ingegnere delle costruzioni, in altri termini, assomiglia ad un moderno *manager* che oltre alla propria specializzazione settoriale sappia gestire le organizzazioni e i gruppi di lavoro, comprenda il *business*, il mercato e la gestione di una vera e propria azienda.

In quest'ambito, in particolare, e sulla scorta degli sviluppi tecnologici che hanno interessato gli strumenti e i metodi della progettazione edilizia negli ultimi anni, è sempre più apprezzata tra gli ingegneri la capacità di utilizzare programmi per la progettazione in rete, che oggi trova sempre più applicazione tra professionisti che lavorano su di uno stesso progetto, ma fisicamente a distanza, e apportano ciascuno per il proprio ramo saperi specialistici.

## 8.5. E-Living - Puglia

E-Living dal 2007 opera nel campo delle energie rinnovabili fornendo prodotti e servizi "chiavi in mano" ai clienti. Si occupa della progettazione, fornitura e installazione, oltreché degli adempimenti amministrativi (contributi, immissione in rete dell'energia, ecc.) e tecnici, di impianti per la produzione di energia da fonti energetiche rinnovabili dal basso potenziale e destinati principalmente a famiglie e piccole imprese dell'area barese (nella quale si produce l'85% del fatturato).

Specializzata in fotovoltaico e termico, col passare degli anni l'azienda ha progressivamente ampliato i settori di attività orientandosi anche verso ambiti emergenti della *green economy*: illuminazione al naturale in un primo momento - oggi prima area di *business* - e poi, man mano che il fotovoltaico è andato calando, sempre più solare termico e termodinamico, riscaldamento elettrico in fibra di carbonio, recupero delle acque e illuminazioni al *led*.

Se i grossi passi in avanti compiuti dalla tecnologia hanno messo a disposizione degli operatori un parco prodotti e soluzioni sempre più numeroso e

tecnicamente complesso, per altro verso le imprese del settore hanno visto poco a poco mutare il proprio ruolo nel mercato, sempre più improntato ad attività di consulenza e proposizione di soluzioni specifiche e meno, invece, alla semplice vendita i prodotti.

Anche per E-Living il percorso è stato lo stesso: oggi si propone al cliente non più come rivenditore di prodotti e installatore di impianti, ma piuttosto come soggetto che propone risposte in primo luogo ad un bisogno, quello di rendere le abitazioni meno energivore, e che a seconda delle esigenze e condizioni specifiche implica soluzioni ritagliare su misura del cliente.

Ma se il ruolo di E-Living all'interno del mercato è evoluto per un verso, facendosi più articolato e senz'altro stimolante, per altro non ha potuto fare a meno, per esigenze di bilancio, di fare un passo indietro all'interno della filiera, e legarsi tramite contratto di agenzia ad una grossa azienda altoatesina che produce impianti per la produzione di energia rinnovabile e per conto della quale amplia il parco clienti, vedendosi riconosciute delle provvigioni.

Al pari della tecnologia, infatti, un ruolo altrettanto rilevante nel mercato delle energie rinnovabili è stato ricoperto dalla normativa di settore. Quella in materia fiscale, in particolare, ha determinato dei veri e propri *shock* alla domanda di impianti fotovoltaici: tra 2010 e 2011 il mercato ha raggiunto il picco in concomitanza della messa a regime degli incentivi fiscali per l'installazione di impianti fotovoltaici, salvo poi sgonfiarsi irrimediabilmente a seguito della loro improvvisa quanto inattesa abolizione, che ha di fatto bloccato la domanda.

Negli anni del *boom* anche E-Living è stata in grado di raggiungere *performance* assai soddisfacenti (un milione di fatturato), ma soprattutto ha prontamente cominciato a pensare in grande, progettando importanti investimenti in infrastrutture e personale sulla scorta dei positivi *trend* registrati dal mercato.

Fin da subito sono stati acquistati capannoni industriali per trasferirvi gli uffici e i depositi per i materiali e le attrezzature, tutt'oggi in fase di costruzione.

Anche l'organico avrebbe dovuto ampliarsi: tre nuove figure amministrativo-contabili dovevano aggiungersi alle due già preseti in azienda (l'una preposta a ruoli di segreteria e *general management*, l'altra al coordinamento generale e allo sviluppo del mercato); un numero sostanzioso di tecnici e operai qualificati nell'ambito delle energie rinnovabili e dell'efficienza energetica, con specializzazione variabile a seconda dell'impianto installato (elettricisti, idraulici, termodinamici, frigoristi) inseriti in pianta stabile; in numero ristretto, inoltre, si ipotizzava di assorbire anche uno o due profili alti (un architetto e un tecnico impiantista specializzato in isolamento termico).

Ma l'allargamento dell'organico è stato bloccato sul nascere. Il mercato, infatti, ha subito una brusca frenata all'indomani della cancellazione degli incentivi fiscali per il fotovoltaico, e diversi anni ci vorranno affinché la domanda riprenda vigore e torni su livelli accettabili per le aziende del settore.

E-Living, nel frattempo, ha visto calare le commesse e il fatturato, che non è stato bilanciato dagli introiti derivanti dalle altre attività svolte dall'impresa nell'ambito delle *green economy*. Per di più si trova a dover onorare impegni finanziari anche gravosi assunti per dare seguito ad investimenti avviati nei momenti in cui la domanda era in forte crescita e le prospettive di crescita sembravano a portata di mano.

Il mercato, peraltro, non dà per il momento segnali di ripresa e soltanto le ristrutturazioni degli immobili riescono in qualche misura a mantenere appena a galla l'attività.

Ad aggravare ulteriormente la situazione, peraltro, la politica attuata dalle aziende fornitrici di materiali e impianti per le energie rinnovabili e volta a tagliare le spese in comunicazione e *marketing* (fiere, eventi, convegni, pubblicità), e quelle parallele dello Stato destinate a sensibilizzare il mercato per l'efficientamento energetico delle abitazioni, e che oggi ricadono totalmente sulle aziende installatrici poste alla fine della filiera.

E-Living, dal canto suo, non soltanto non ha potuto dar seguito fino in fondo ai progetti di investimento programmati e in parte realizzati, ma oggi si trova a fronteggiare una situazione di crisi con un organico sottodimensionato rispetto alle esigenze, che paradossalmente sono cresciute per certi versi. All'indomani della cancellazione degli incentivi per il fotovoltaico, infatti, mentre il fatturato crollava, i clienti che avevano installato impianti contando sul beneficio fiscale prospettato, hanno preteso chiarimenti, assistenza e spiegazioni e le aziende installatrici, come E-Living, che oltre all'aggravio delle attività senza ottenere un ritorno economico, hanno visto la propria immagine se non danneggiata, almeno messa in discussione.

Inoltre, non avendo potuto internalizzare le figure che aveva in programma di assumere, E-Living si trova a dover contare su uno *staff* di impiantisti, applicatori e operai che operano come consulenti, in subappalto: se consentono di minimizzare i costi fissi di gestione e il rischio di sottoutilizzazione delle risorse da parte dell'impresa, hanno un costo decisamente maggiore e riducono visibilmente i margini operativi.

Sempre da regolamenti e norme di legge, inoltre, discendono precisi obblighi di accreditamento a carico delle aziende installatrici e di formazione e aggiornamento per i loro tecnici, che per operare devono possedere requisiti

specifici e frequentare corsi *ad hoc* anche molto onerosi, che se assicurano la qualità dei servizi erogati, dall'altro fanno lievitare sensibilmente i costi sostenuti dalle aziende in questa fase molto delicata.

Le aziende, tuttavia, anziché pretendere nuovi incentivi o aiuti sotto varie forme, sentono con forza la necessità di avere certezze, normative affidabili e stabili, sulle quali potersi basare per fare programmazione, innovazione di prodotto e formazione per i profili professionali, che debbono essere sempre più preparati tecnologicamente in un mercato che presenta naturali crescita nel lungo periodo, a patto che non intervengano dall'esterno shock a perturbarne lo sviluppo.

## **8.6. Lenviros - Puglia**

Lenviros è uno *spin-off* dell'Università di Bari attivo dal 2005 nel mercato dei servizi ambientali innovativi.

Inizialmente l'impresa ha svolto per lo più attività di monitoraggio della qualità dell'aria (polveri, composti chimici volatili, ecc.) utilizzando tecniche di analisi innovative, frutto della intensa ricerca scientifica svolta al proprio interno. Nel frattempo, però, ha diversificato la linea di servizi offerti, orientandosi verso ambiti nuovi e in rapido sviluppo, stimolati soprattutto dall'impatto delle normative ambientali e sulla salute.

Uno dei filoni di mercato maggiormente battuti in questo momento concerne l'analisi olfattometrica di tipo dinamico, richiesta per lo più dalle imprese che trattano rifiuti o hanno più forti emissioni in atmosfera (industrie chimiche, allevamenti, mangimifici, sansifici, ecc.) per ottenere le autorizzazioni pe operare, monitorare le emissioni e prevedere le ricadute sul territorio delle sostanze inquinanti prodotte.

L'altro segmento in forte sviluppo concerne l'attività di analisi e consulenza aziendale svolta nell'ambito del regolamento comunitario REACH del 2006, che prescrive alle imprese che producono, immettono nel mercato e usano sostanze chimiche la redazione di dossier analitici contenenti dati chimico-fisici, tossicologici ed eco-tossicologici per valutare il loro impatto sulla salute e sull'ambiente.

Le imprese rappresentano, dunque, il bacino privilegiato dal quale Lenviros attinge la propria clientela; tuttavia, nel mercato si osservano in questa fase interessanti mutamenti: da un lato, anche per l'imperversare della crisi, tendono ad acquisire sempre maggiore importanza le analisi commissionate dalle imprese per ottemperare a prescrizioni normative, a discapito di quelle "volontarie", che

specie nell'ultima fase facevano registrare importanti dinamiche di crescita, e dall'altro, il committente pubblico si ritaglia un ruolo che cresce progressivamente.

È cresciuta negli anni la sensibilità delle istituzioni nei confronti dell'ambiente, e specialmente in Puglia dove il caso Ilva ha destato profondo allarme. Il nuovo protagonismo del pubblico in tema ambientale si è materializzato nel mercato dei servizi ambientali andando a colmare quel vuoto lasciato dal privato "illuminato": ciò per Lenviros si è tradotto in una più forte richiesta di attività di monitoraggio per conto delle istituzioni nelle aree a maggiore rischio ambientale, nella sperimentazione di nuove tecniche di analisi anche coinvolgendo la cittadinanza, in svariate attività di consulenza tecnico-scientifica a supporto delle amministrazioni, chiamate con frequenza ad assumere decisioni e adottare provvedimenti in tema di salute e ambiente, e nel finanziamento da parte di fondi regionali e nazionali di importanti progetti di ricerca scientifica.

La ricerca implementata per conto e in *partnership* con istituzioni pubbliche e altri soggetti anche privati, peraltro, è soltanto una delle direttrici – peraltro minoritaria – verso le quali si sviluppano ricerca e innovazione realizzate da Lenviros. Ben più robusta è quella attuata all'interno, tesa a sviluppare tecniche di analisi sempre più sofisticate e scientificamente affidabili da offrire al mercato e sostenuta da importanti investimenti; e di pari passo, la collaborazione portata avanti con le aziende del settore per lo sviluppo di strumentazioni in grado di recepire e applicare i passi in avanti compiuti dalla tecnologia.

Il mercato dei servizi ambientali, infatti, è in continua e rapida evoluzione scientifica e tecnologica: per mantenere margini attraenti e offrire servizi qualitativamente superiori, la ricerca e l'innovazione da un lato, e il continuo sviluppo di nuovi segmenti di attività da offrire al mercato, sono elementi imprescindibili per le imprese del comparto.

Lenviros, dal canto suo, che fa della qualità e innovazione dei servizi un fattore di riconoscibilità sul mercato, ha effettuato importanti investimenti nel corso degli anni. Quelli in formazione e aggiornamento, agevolati dalla particolare relazione che intrattiene con l'Università di Bari, hanno creato le basi per fare ricerca e innovazione, ottimizzare i servizi offerti e tentare di anticipare i nuovi bisogni espressi dal mercato, secondo un approccio di medio-lungo periodo; quelli in strumentazioni e apparecchiature tecnologicamente avanzate per i laboratori (olfattometro ad 8 posizioni, ad esempio), invece, hanno permesso di avere un ritorno immediato anche in termini commerciali e di fatturato.

Da questo punto di osservazione l'azienda è cresciuta a ritmi sostenuti fin da quando è nata, sia in termini di fatturato che di organizzazione. Basti pensare che

al momento i dipendenti dell'impresa sono sei, e ben più numerosi i collaboratori, e ogni anno è stata effettuata almeno un'assunzione.

Tutto il personale ha una formazione di tipo scientifico (per la maggior parte è composto da chimici, e a seguire laureati in biotecnologie e scienze dell'ambiente) e i vari profili sono stati reclutati per lo più all'interno del mondo universitario (tra dottorandi di ricerca, assegnisti), che l'azienda ben conosce e con il quale il confronto in tema di ricerca scientifica, sviluppi del mercato e attività di formazione e aggiornamento sono all'ordine del giorno.

La formazione scientifica di alto livello, una precedente esperienza lavorativa coerente con il profilo ricercato e doti personali quali autonomia, spirito di collaborazione e proattività sono aspetti tenuti in primaria considerazione dall'azienda in fase di *recruiting*.

Tuttavia, si fanno strada anche esigenze diverse, in linea con le esigenze dell'impresa, che sono mutate sensibilmente rispetto ai primi anni di attività. Il mercato che intraprende strade nuove (il monitoraggio *indoor*, su materiali, tessuti, abbigliamento, mobili e arredamento, e le analisi sul mercurio, per il quale si sta tuttora sviluppando una procedura affidabile e condivisa), l'organizzazione che naturalmente evolve, si fa più complessa, e i suoi dipendenti che maturano esperienza, e non ultimo l'impatto della crisi sulla domanda di servizi ambientali, hanno influenzato nel profondo le strategie dell'azienda, e con esse il fabbisogno di competenze espresso.

Nella fase iniziale, ad esempio, i ruoli aziendali erano tendenzialmente trasversali e le *skills* assorbite afferivano unicamente alla sfera scientifica, al *core business*, non avendo l'azienda i margini per assumere figure di *staff*. E le carenze inizialmente avvertite sul fronte amministrativo-contabile, piuttosto evidenti, sono state superate soltanto grazie al forte impegno personale e all'esperienza pratica maturata sul campo da parte delle figure temporaneamente "prestate" a tali funzioni.

Se oggi, tuttavia, l'area dell'amministrazione e contabilità riesce a far fronte alle incombenze di un'organizzazione che si è fatta anche più strutturata, si ravvisano altre esigenze di competenze da parte dell'impresa.

In primo luogo, si avverte con una certa impellenza la necessità di rafforzare le competenze aziendali in area marketing, inserendo una figura specializzata cui affidare il compito di accrescere la visibilità dell'azienda, farla conoscere di più all'esterno e migliorare la capacità di intercettare la domanda di mercato. I metodi "artigianali" fino ad ora utilizzati, curati da figure "prestate" al marketing, e baricentrati su azioni a basso impatto (passaparola, contatti personali, partecipazione a convegni e fiere di settore) non sono più sufficienti, infatti, a

sostenere la crescita dell'azienda, a renderla competitiva di fronte a *competitors* sempre più numerosi e aggressivi, e a posizionarla in un mercato che spesso fa fatica a recepire prontamente un'offerta di servizi molto innovativi.

L'altro fronte verso il quale si indirizza il fabbisogno di competenze di Lenviros attiene non al tipo di *skills*, ma al loro livello. I profili *senior*, infatti, che fin dall'inizio hanno accompagnato l'evoluzione di Lenviros, hanno oggi assunto funzioni alte all'interno dell'azienda, per le quali è richiesta una certa esperienza e competenze scientifiche elevate: da un lato l'area della progettazione e della ricerca di alto profilo, dall'altro quella propriamente manageriale (sviluppo di nuove attività, redazione di *business plan*, elaborazione delle strategie d'impresa, ecc.), lasciando scoperte alcune posizioni più operative (monitoraggio, analisi, campionamento) che sono ricoperte da profili più giovani e meno specializzati (periti), anche se con un minimo di esperienza, e verso le quali tendono ad indirizzarsi le assunzioni più recenti e presumibilmente quelle del prossimo futuro.

## 8.7. Masmec - Puglia

Masmec è una dinamica realtà imprenditoriale del Mezzogiorno, che conta 140 addetti. Produce macchinari, componenti e sistemi complessi automatizzati per montaggi di precisione e prove funzionali nei settori dell'*automotive* e del *fluid power*.

Rispetto alle origini, quando l'impresa si occupava della sola progettazione di componenti meccanici, l'azienda ha ampliato sempre più il ventaglio di attività svolte, integrando funzioni nuove all'interno della medesima filiera. Anche grazie a questa opzione strategica nel corso degli ultimi anni, nonostante l'imperversare della crisi, Masmec è riuscita a mantenersi competitiva sui mercati.

Il fatturato, gli addetti e le sedi del gruppo sono in crescita: il primo aumenta mediamente del 5-10% l'anno, stando ai *trend* più recenti; l'organico continua ad ampliarsi, e nell'ultimo periodo sono state effettuate ulteriori dieci assunzioni; dalla sede di Modugno, tuttora centrale, Masmec si è progressivamente estesa, mettendo piede in Francia e Cina, dove sono presenti in pianta stabile sedi e stabilimenti.

Per raggiungere un tale successo Masmec ha focalizzato alcuni elementi-chiave per la competitività d'impresa e ha implementato politiche tese a valorizzarne a pieno il vantaggio competitivo che questi sono in grado di sviluppare. Tra tutti, la vocazione all'internazionalizzazione e la continua ricerca della qualità sono due linee strategiche ben radicate all'interno dell'organizzazione aziendale.

Masmec, infatti, opera in un settore fortemente vocato all'*export*, in cui internazionalizzarsi è necessario. I volumi del mercato italiano, del resto, non sono sufficientemente attraenti per imprese di un certo calibro, e il comparto, in generale, è caratterizzato dalla presenza di grossi *player* internazionali che commissionano la progettazione e la produzione di componenti meccanici o interi macchinari a realtà altamente specializzate con le quali hanno maturato una consolidata relazione.

Masmec ha trasformato questa esigenza in virtù: *leader* nel suo segmento, esporta i suoi prodotti in tutto il mondo, operando con realtà di primissimo livello quali Bosch, Marelli e Siemens, che ne apprezzano il valore dei prodotti e sono tra i clienti più fidelizzati.

Ciò che distingue il marchio Masmec nei mercati internazionali, infatti, è la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, che si può declinare in varie forme.

In primo luogo, in ciò che l'azienda barese vende sul mercato: non soltanto prodotti di alta gamma, ma anche il proprio *know-how*, che parte dalla progettazione di soluzioni specifiche per ciascun cliente, fino alla fornitura "chiavi in mano" del prodotto, inclusa la messa a punto e l'assistenza tecnica, che secondo le esigenze può avvenire direttamente *in loco* o in remoto, tramite sistemi che sfruttano le più moderne tecnologie.

Se questa è la parte tangibile dei prodotti Masmec, al loro interno vi è un concentrato di tecnologia assai elevato, derivante dalla consolidata attività di ricerca e sviluppo realizzata all'interno dei laboratori del gruppo. La qualità è ottenuta attraverso una continua ricerca tecnologica, alla quale il gruppo destina il 15% del fatturato, e un potenziale in termini di risorse umane non trascurabile (25 ricercatori ad oggi, verosimilmente destinati ad aumentare a seguito delle recenti assunzioni effettuate).

Proprio la centralità attribuita alla ricerca impone l'esigenza di un rinnovamento continuo delle competenze e l'introduzione di "sapere" aggiornato e innovativo. Per questo i giovani rappresentano in Masmec la risorsa centrale, tanto che solo l'8% degli addetti ha più di 50 anni e ben il 60% meno di 40 anni.

Peraltro, da quindici anni è stata intrapresa una scelta strategica in materia di ricerca, anche a livello organizzativo. L'area della ricerca e sviluppo, anche in previsione della diversificazione di prodotto nel settore biomedicale, è stata suddivisa in due ambiti ben distinti: l'uno preposto all'implementazione di strumenti e prodotti nuovi per i mercati già presidiati (per l'*automotive* sostanzialmente), l'altro dedicato allo sviluppo di prodotti e processi destinati ad un settore totalmente nuovo, il biomedicale, nel quale ci si prefiggeva di penetrare.



Entrambe le aree della ricerca, inoltre, per ottimizzare il loro potenziale innovativo, pur intrattenendo rapporti reciproci e con le altre direzioni aziendali, sono mantenute autonome rispetto alla progettazione di sistemi e componenti destinati al mercato, che imponendo il rispetto di scadenze ed esigenze produttive rischierebbe di vincolare le energie dei ricercatori alle esigenze di più breve periodo dell'azienda.

Si è trattato di uno sforzo non indifferente in termini di risorse finanziarie e organizzative, funzionale alla realizzazione di progetti d'impresa lungimiranti, che ambiscono a generare innovazione continua, prodotti sempre nuovi e più performanti, ma che tuttavia intendono mantenere ben saldo il legame con l'esperienza maturata in oltre trenta anni di attività e con i caratteri tipici del *Made in Italy* (su tutti la creatività dei prodotti e la capacità di realizzare produzioni "su misura"), che possono albergare anche in settori altamente tecnologici come quello dell'*automotive*.

Oltre al grande ruolo attribuito alla ricerca e alla giovane età media dell'organico, Masmec presenta altri indicatori "eccellenti" se si guarda l'organico aziendale.

Quasi la metà dei dipendenti (il 45%), infatti, è laureato, e la restante parte quasi per la totalità diplomato (52%). E ancora, la componente tecnica all'interno del gruppo è prevalente; per l'80%, infatti, i dipendenti sono ingegneri e tecnici: dei materiali, meccatronici, meccanici, elettronici, robotici, informatici e biomedici, i quali attraverso l'aggiornamento costante e l'affiancamento sul lavoro durante il primo inserimento in azienda hanno occasione di mettere in circolo i rispettivi saperi e consolidare il *know-how* dell'impresa.

Anche le ultime assunzioni effettuate hanno riguardato personale tecnico di medio-alto livello, e una quota più contenuta ha interessato esperti in marketing e contabilità. A tutti, inoltre, è richiesta un'elevata conoscenza di almeno una lingua straniera.

Nel reperire i profili di cui necessita, Masmec è agevolata dalle proficue relazioni che intrattiene con le scuole del territorio, che spesso sono ospitate per visite aziendali, con alcune università tecniche di primo piano a livello nazionale (Politecnico di Bari e Campus Biomedico su tutti), dalle quali accoglie stagisti, tesisti e valuta i profili professionali più attraenti, e da alcuni anni a questa parte anche con l'Istituto Tecnico Superiore in Meccatronica di Bari, di cui Masmec è membro della Fondazione di gestione.

In particolare, attraverso questo canale è in grado di formare e reperire profili tecnici di livello medio-alto, fortemente orientati alla pratica e alle specifiche esigenze del locale distretto industriale: il percorso di studio post-secondario, valida alternativa alle lauree triennali, prevede infatti ben 800 ore di formazione

pratica all'interno delle aziende, che al termine degli *stage* difficilmente si fanno sfuggire i profili più interessanti e motivati.

## **8.8. Sud Sistemi - Puglia**

Sud Sistemi è una consolidata realtà attiva nel settore della consulenza tecnica, di processo e informatica alle piccole e medie imprese del Mezzogiorno. Da trent'anni opera al loro fianco nella progettazione e successiva implementazione di interventi innovativi sul fronte dei processi aziendali interni e della tecnologia, al fine di rendere più efficiente la gestione dell'azienda.

Gli ultimi anni, tuttavia, sono stati per Sud Sistemi l'occasione per riposizionarsi sul mercato e mutare la propria strategia, e ciò per autonome scelte aziendali prima ancora che per i cambiamenti avvenuti nel mercato.

La volontà di migliorare la qualità della consulenza offerta alle aziende clienti è stata la ragione alla base della trasformazione operata: più tempo dedicato alle singole aziende, ritmi di lavoro meno frenetici, maggiore empatia e relazionalità col cliente. Un modo nuovo di intendere la "consulenza", alla stregua di un percorso condiviso, più che una mera fornitura impersonale, ha da un lato accresciuto la fidelizzazione delle aziende, che hanno beneficiato di servizi personalizzati e specialistici, e dall'altro ha fatto venire meno, per Sud Sistemi, l'esigenza di ampliare il portafoglio clienti, accrescere la quantità di lavoro svolto e allargare continuamente l'area di attività nel Paese.

In base al nuovo corso, che ormai da una decina d'anni conforma la *mission* di Sud Sistemi, l'azienda ha scelto di operare esclusivamente sul territorio locale, verso aziende ricomprese entro un raggio di 200 chilometri da Bari, dove ha sede l'azienda, e con caratteristiche particolari: per lo più medie imprese (con oltre venti dipendenti e un volume d'affari discreto), ben connotate sul mercato (prodotti tipici, legati al territorio e alla tradizione) e che presentano problematiche che non trovano risposta adeguata al loro interno, né in mere soluzioni tecnologiche, e che al tempo stesso si rivelano motivanti per i consulenti.

Il dato rilevante è che con l'avanzare di questo nuovo approccio, più selettivo nei confronti del mercato, il fatturato si è dimezzato in valore assoluto, ma i principali indici di bilancio e soprattutto i margini sono rimasti inalterati; lo stesso, peraltro, può dirsi della struttura, che ha mantenuto stabile l'organico, intorno alle venti unità, e tuttora, anche con l'imperversare della crisi, resta immutato.

A seguito del nuovo indirizzo strategico adottato è dunque mutato il contenuto delle consulenze offerte alle imprese: il focus si è sempre più spostato verso il “processo”, allontanandosi progressivamente dalla “tecnologia”. Se, infatti, Sud Sistemi è nata a tutti gli effetti come *software house*, in grado di offrire le migliori soluzioni tecniche e informatiche alle aziende, oggi essa è sempre più concentrata sui processi aziendali, per due ordini di ragioni. Innanzitutto, per la convinzione che la tecnologia non sia più un elemento discriminante per la competitività delle imprese: oggi tutte le imprese possono acquistare la migliore tecnologia in circolazione, a patto di avere risorse; in secondo luogo, sulla base dell’esperienza acquisita, si è affermata la convinzione che affinché la tecnologia possa produrre a pieno i suoi effetti è necessario prima lavorare sui processi aziendali, sui comportamenti e le prassi che si sono radicate formalmente o informalmente all’interno delle organizzazioni, per poi beneficiare del valore aggiunto eventualmente apportato dalle soluzioni tecniche adottate.

Il valore aggiunto che Sud Sistemi si prefigge di conferire alle aziende clienti è dunque in primo luogo di carattere relazionale-fiduciario, e soltanto in seconda battuta chiama in causa la componente tecnologica. La consulenza davvero efficace, in altre parole, passa attraverso la sintonia e l’empatia con l’azienda cliente e i suoi valori caratterizzanti, la capacità di ascoltarla, di avere piena conoscenza delle dinamiche e prassi aziendali, la capacità di parlare il suo stesso linguaggio, di basare il rapporto sulla fiducia reciproca, la competenza di suggerire innovazioni e mutamenti che risultino integrati con la cultura e i processi dell’azienda, oltre ad assisterla in fase di implementazione.

Per questa ragione, i profili più in linea con la filosofia e le attività di Sud Sistemi presentano un *mix* di competenze all’interno del quale le dimensioni riferite all’“essere” sono importanti tanto quanto le conoscenze tecniche e specialistiche possedute.

Gli ultimi ingressi in azienda hanno riguardato esclusivamente profili laureati, con conoscenze rigorose in ambito economico-gestionale e informatico. Tutte figure che riescono ad avere una visione d’insieme delle organizzazioni aziendali, ne conoscono i processi e il funzionamento, e sono in grado di prefigurare scenari e governare progetti e processi. Più che super-specialisti, dalle competenze tecnologiche molto avanzate, si prediligono figure trasversali, duttili, dal grande potenziale; del resto, i primi si “usurano” presto, e in contesti aziendali medio-piccoli e dal discreto contenuto tecnologico, quali quelli cui si rivolge Sud Sistemi, si rivelano poco funzionali.

Ma il versante più vicino all’“essere”, dimensione-chiave per come Sud Sistemi interpreta il proprio ruolo nei confronti delle aziende clienti, è altrettanto importante: la sensibilità dei consulenti, declinata in curiosità verso il lavoro,

capacità di ascoltare, vivere serenamente il lavoro e equilibrio nel relazionarsi al cliente, unita all'attenzione e alla flessibilità sul lavoro, alla disponibilità e al desiderio di apprendere, sia attraverso lo scambio con i colleghi che tramite il contatto e il confronto con clienti e fornitori, sono aspetti dirimenti nella selezione dei collaboratori.

Sud Sistemi ricerca, dunque, un *mix* di competenze difficilmente codificabile nell'odierno mercato del lavoro e che, peraltro, non sempre trova riscontro nei profili in uscita dalle università, poco pratico, e tantomeno nell'atteggiamento dei giovani, sempre più sfiduciati nei confronti del lavoro.

È per questa ragione che le politiche aziendali seguono pochi, ma ben mirati principi in fase di selezione e gestione del personale.

Sud Sistemi tende a individuare i profili potenzialmente appetibili fin dal corso degli studi universitari, aprendo le porte a tirocinanti, stagisti e tesiti, tra i quali seleziona i profili più interessanti che possono essere reclutati al termine del percorso formativo. È questo un primo approccio utile all'azienda per vagliare la preparazione, il potenziale e l'"essere" del giovane profilo, e a quest'ultimo per avviare un processo di socializzazione all'azienda.

In secondo luogo, Sud Sistemi tende a fidelizzare quanto più possibile i propri lavoratori e a contenere il *turn-over* entro soglie accettabili: ogni risorsa che lascia l'azienda, anche se rimpiazzata, rappresenta per questa una perdita in termini di competenze, esperienza e relazione avviata con il cliente.

In questo filone si collocano le politiche di *welfare* aziendale e di aggiornamento professionale perseguite da Sud Sistemi, tese a creare un ambiente di lavoro vicino alle esigenze dei lavoratori, e al tempo stesso motivante e stimolante. Se la flessibilità degli orari di lavoro rientra nel primo segmento, le numerose *partnership* avviate con le università e gli *spin-off* universitari, le *start-up* più innovative e la ricerca in senso lato, più a produrre ricadute immediate e tangibili sul mercato (soltanto il 4-5% è riversato in attività d'impresa e servizi), sono tese a motivare i lavoratori e a generare all'interno dell'impresa un clima dinamico, creativo e innovativo.

Lo stesso può dirsi per la formazione in senso stretto, prevalentemente di tipo informale e aperta a iniziative *bottom-up*. In questo senso, ampia libertà è lasciata ai lavoratori nella proposta di percorsi formativi ritenuti interessanti e validi, e che spesso trovano il sostegno anche importante da parte dell'impresa nell'affrontarne i costi; tuttavia, in via ordinaria prevalgono i tanti momenti di scambio informale, il confronto sereno e arricchente tra colleghi rispetto ai casi affrontati e alle soluzioni apportate, tipico di un'organizzazione piatta.

## 8.9. Biomasse Italia - Calabria

Biomasse Italia è un'azienda fondata nel 1999 e pienamente operativa dal 2002 nella produzione di energia elettrica da materie prime rinnovabili. La fonte energetica utilizzata è costituita da biomasse solide: cippato di legno proveniente da manutenzione boschiva, residui agro-alimentari provenienti dal mercato locale ed estero e materiali di recupero, scarti vegetali ed altre fonti rinnovabili derivanti da differenti processi industriali.

Nel 2011, per meglio rispondere alle differenti esigenze organizzative dei due stabilimenti posseduti, il gruppo si è scisso in due compagini societarie distinte: Biomasse Crotone Spa che gestisce la centrale a biomasse nella zona industriale di Crotone, e Biomasse Italia Spa che coordina l'impianto di Strongoli (KR), la più grande e avanzata centrale a biomasse di tutta Europa, e fornisce i servizi generali anche all'impianto di Crotone.

Complessivamente nei due stabilimenti operano una sessantina di dipendenti: il 30% circa è laureato, prevalentemente in ingegneria, economia e commercio e giurisprudenza; il 60% diplomato, e tra questi sono ricompresi per lo più tecnici (periti, informatici, ecc.); il 10% ha un titolo di studio inferiore al diploma.

Tra il 2009 e il 2012 l'azienda ha avviato un importante processo di ristrutturazione interna, indotto più che dalla crisi del settore, da una serie di normative che a livello nazionale e regionale hanno condizionato fortemente l'attività d'impresa.

Dal punto di vista nazionale, le modifiche apportate alla normativa relativa alle agevolazioni previste per la produzione di energia da fonti energetiche rinnovabili hanno prodotto effetti sfavorevoli tra gli operatori del settore. E Biomasse non ha fatto eccezione: si è avvertita una forte battuta d'arresto alla crescita aziendale, che aveva caratterizzato l'azienda per tutto il decennio.

Sul fronte regionale, invece, l'approvazione di una normativa che prescrive stringenti controlli sulla filiera delle biomasse, atti a prevenire infiltrazioni malavitose nella gestione del ciclo dei residui da riutilizzare nella produzione di energia, ha fortemente penalizzato tutta la rete della fornitura.

L'azienda si è ritrovata improvvisamente ad avere un problema di approvvigionamento della materia prima per la produzione di energia. Il mercato regionale, infatti, che copriva quasi la totalità delle forniture e grazie al quale si era attivata una virtuosa sinergia tra gestione dei residui industriali e produzione energetica sostenibile, è totalmente venuto meno; nuovi fornitori si sono dovuti cercare all'estero, in prevalenza dalla Slovenia, e in parte molto limitata dai Paesi del Nord Africa.

Non solo, dunque, è venuta meno una parte consistente della *mission* dell'azienda, la cui attività di produzione era evidentemente legata al riutilizzo di residui da lavorazioni del territorio, ma anche i costi di approvvigionamento sono saliti significativamente. E in tale ottica, un impatto purtroppo importante è stato prodotto dalle maggiori difficoltà nella gestione della logistica, che se prima faceva perno sul trasporto su gomma a livello regionale, in seguito è stata costretta a virare su quello marittimo, facendo riferimento al porto di Gioia Tauro, con tutte le disfunzionalità che tale passaggio ha comportato.

Le difficoltà generate da tali fattori, anche se a fronte di una domanda di mercato comunque stabile ed elevata - da questo punto di vista il settore è stato del tutto al riparo dalla crisi - hanno reso necessario l'avvio di un importante processo di ristrutturazione avviato nel 2009 e completato nel 2012.

Il primo impatto si è avvertito sul numero dei dipendenti, passato nel giro di pochi anni dalle iniziali 100 alle circa 60 unità odierne.

Le direttrici della riorganizzazione, tuttavia, oltre agli inevitabili tagli al personale hanno comportato anche importanti investimenti: sull'informatizzazione dei processi da un lato, e sul miglioramento delle funzioni gestionali dall'altro. E ciò ha generato un ricambio di competenze interno estremamente alto.

Da un lato, l'azienda si è spogliata delle risorse legate a ruoli non propriamente funzionali al *core business*: alcune funzioni amministrative, la manutenzione semplice (non quella strategica legata agli impianti), la guardiania, e alcune figure manuali di basso profilo sono state in prevalenza "ricollocate" presso la rete dei subfornitori dell'azienda; e le relative funzioni, completamente esternalizzate.

Dall'altro lato, sono invece stati fatti investimenti importanti sull'area legale (le prescrizioni normative e gli adempimenti collegati alla legge 381 sono diventati sempre più complessi, determinando il potenziamento dell'ufficio legale), sul controllo di gestione, pienamente messo a regime, e sulla produzione.

E un'attenzione sempre maggiore è stata dedicata alle certificazioni etiche, ambientali e di responsabilità sociale (ad esempio la certificazione SA8000) che migliorano la reputazione dell'azienda presso gli *stakeholders* e la impegnano a ridurre significativamente le emissioni nell'atmosfera e gli impatti ambientali dell'attività svolta da Biomasse, in un mercato che a questi aspetti si dimostra assai sensibile.

L'esigenza di aggiornare ed innovare le competenze ha portato nell'ultima fase a circa 10 nuove assunzioni, che hanno riguardato prevalentemente ingegneri, ma anche avvocati e laureati in giurisprudenza e in economia e commercio.

Gli ingegneri, che in ogni caso hanno rappresentato la componente più importante delle nuove assunzioni, sono andati a ricoprire sia funzioni gestionali

che produttive. Per le prime, soprattutto, sono state individuate figure che avessero alle spalle già un bagaglio professionale importante, maturato fuori dai confini regionali, prevalentemente al Centro e al Nord Italia. Di contro, per i neolaureati in ingegneria da inserire in azienda sono stati stretti accordi con l'Università della Calabria per lo svolgimento di tirocini post-laurea: al termine ne sono stati assunti sei, in un primo momento con contratto a tempo determinato, trasformato successivamente in indeterminato.

L'azienda, inoltre, cura autonomamente l'aggiornamento professionale delle proprie risorse, attraverso una struttura dedicata, BluLab, che si configura non soltanto come piattaforma formativa, ma come un vero e proprio progetto grazie al quale la formazione e l'aggiornamento professionale sono implementati all'interno dell'azienda, sia attraverso lo scambio e la circolazione delle informazioni internamente all'organizzazione, che tramite interazioni con professionalità esterne ad essa.

Le formule utilizzate variano dal *coaching* (soprattutto per le figure manageriali e quadri), alla formazione a distanza o in presenza per le funzioni tecniche e quelle operative. Mediamente il periodo di coinvolgimento in attività formative varia da 1 settimana a 2 settimane all'anno per dipendente.

## **8.10. Caseificio Delizia della Natura - Calabria**

L'azienda produce e commercializza latticini e altri prodotti derivati dalla lavorazione del latte.

Ha iniziato la propria attività nel 1996 come ditta individuale, ma nel 2002 a seguito dell'ampliamento dell'attività e del consolidamento dei modelli organizzativi, ha modificato la propria forma giuridica in *società a responsabilità limitata*.

Parallelamente è cresciuto il numero degli addetti che, allo stato attuale, ha raggiunto la soglia delle 35 unità.

Rispetto al passato, però, quando la materia prima proveniva dai pascoli del territorio reggino e da altre province della Calabria, il progressivo abbandono delle attività agricole e degli allevamenti nella regione ha indotto l'impresa ad acquistare latte prodotto da cooperative presenti in Sicilia e in Campania.

L'azienda ha due punti vendita, entrambi a Reggio Calabria, mercato di sbocco privilegiato per i propri prodotti; nei laboratori annessi, inoltre, ha luogo la fase della produzione casearia.

Nel corso del tempo l'azienda ha aumentato notevolmente la gamma di prodotti offerti; attualmente l'impresa propone una vasta e variegata pluralità di prodotti caseari.

La crescita del giro di affari ha comportato un notevole aumento della produzione. L'azienda ha dovuto dotarsi di attrezzature nuove e tecnologie più moderne: le macchine automatiche e semiautomatiche hanno sostituito le procedure che prima venivano realizzate prevalentemente in modo manuale. Tuttavia, le difficoltà relative all'assistenza tecnica e alla manutenzione hanno sconsigliato di ricorrere ad avanzate tecnologie informatiche ed elettroniche.

E' ovvio che i mutamenti intervenuti nei processi produttivi, ma anche quelli che hanno impattato sulla commercializzazione dei prodotti, abbiano creato mutamenti non trascurabili sulle competenze necessarie per utilizzare efficacemente i nuovi macchinari.

Pressoché sempre, quando si è proceduto all'introduzione di nuovi strumenti e tecnologie più avanzate, sono state promosse attività formative per aggiornare le conoscenze degli addetti interessati dai processi di tipo innovativo introdotti nell'azienda.

I corsi sono stati quasi sempre organizzati direttamente dalle imprese fornitrici dei macchinari acquistati.

La creazione automatica di circuiti virtuosi all'interno degli organici ha inoltre permesso la graduale trasmissione del *know-how* e delle informazioni all'insieme degli addetti, producendo un ritorno positivo in termini di livello delle competenze e grado di professionalità del personale.

L'impresa ha partecipato anche ad altri momenti formativi collegati alla conoscenza delle misure e dei meccanismi di sicurezza nei processi produttivi e al rispetto delle normative HACCP. Molte di queste iniziative sono state promosse dagli enti preposti (Regione, ASL ecc.), che a loro volta hanno delegato in molti casi a società specializzate l'organizzazione e lo svolgimento dei corsi.

In questo meccanismo, però, sono quasi sempre prevalse ragioni di carattere burocratico e amministrativo, che non hanno favorito il raggiungimento di risultati apprezzabili per ciò che concerne la qualità e l'utilità delle iniziative realizzate.

Se nel complesso, e in massima parte grazie all'auto-attivazione dell'impresa, si è potuto disporre fino ad ora di risorse preparate e competenze nel complesso adeguate ai fabbisogni man mano emersi, è pur vero che l'azienda allo stato attuale non è in grado di attivare linee produttive e di commercializzazione collegate ai prodotti che richiedono disciplinari specifici e circostanziati (Dop, Igp).



E' evidente, pertanto, che l'ulteriore crescita dell'impresa e l'opportunità di acquisire nuovi spazi di mercato potrebbe sollecitare in prospettiva il lancio sul mercato di gamme di prodotti qualitativamente più sofisticati; a fronte di tale ipotesi, le attività di aggiornamento da destinare al personale risulterebbero verosimilmente molto più complesse e articolate rispetto a quelle attuali.

### **8.11. DLVSYSTEM - Calabria**

DLVSYSTEM è uno *spin-off* dell'Università della Calabria (Dipartimento di Matematica e Informatica e Dipartimento di Ingegneria Informatica) nato dall'incontro tra *team* di ricerca internazionali provenienti dal mondo accademico (Politecnico di Vienna, Università di Oxford e Università della Calabria) e diversi esponenti dal mondo dell'impresa, principalmente sviluppatori di *software* anche di primo piano.

Il progetto nasce nel 2005, quando la società DLVSYSTEM è fondata allo scopo di proteggere la proprietà intellettuale del sistema di intelligenza artificiale DLV sviluppato dai team di ricerca, ma ancora allo stato prototipale.

DLV si basa su un linguaggio di programmazione innovativo, di tipo logico, e consente la risoluzione di un'ampia gamma di problematiche legate fondamentalmente al *knowledge management*, anche molto complesse, in maniera più efficiente rispetto ai tradizionali linguaggi di programmazione. Fin da subito ha trovato applicazione nei centri di ricerca scientifica (CERN di Ginevra), in progetti europei (*data cleaning* dei dati relativi al censimento) e negli ambienti universitari nell'ambito dei corsi di intelligenza artificiale.

Nel 2010, tuttavia, si è aperta una nuova fase per DLVSYSTEM. Il sistema DLV, infatti, ha negli anni incontrato crescenti successi tra gli utilizzatori, oltre a numerosi riconoscimenti scientifici, tanto da fuoriuscire dai circuiti tradizionali nei quali era utilizzato e trovare applicazione anche in campi nuovi, vicini alle esigenze dell'impresa. Uno di essi si sviluppa nell'ambito di un progetto finanziato dalla Regione Calabria, destinato a testare DLV come strumento a supporto del *matching* intelligente tra domanda e offerta di pacchetti turistici di un locale *tour operator*.

Sulla scorta della domanda emergente che si coagula intorno al software DLV, i soci dello spin-off decidono di varcare la soglia del mercato, passando dal prototipo iniziale del sistema, al prodotto da proporre al mercato, dopo accurata ingegnerizzazione e industrializzazione delle applicazioni in esso contenute.

Nel momento attuale il processo di transizione al mercato è alle sue fasi conclusive.

Il sistema di intelligenza artificiale DLV è stato ulteriormente sviluppato, e se ne sta curando in questa fase l'ottimizzazione per i vari usi e le molteplici applicazioni possibili: in particolare, i test sono tesi a sviluppare un'interfaccia grafica che lo renda utilizzabile anche da utenti non esperti di programmazione logica, delle soluzioni che consentano anche ai programmatori tradizionali di utilizzare il codice DLV all'interno di altri programmi e infine, l'ultimo *step* prima di concludere il processo, prevede la realizzazione di una *business suite* del prodotto, un pacchetto integrato di software che permetta di ricapitolare tutte funzionalità e potenzialità di DLV.

Una volta immesso sul mercato, le applicazioni di DLV possono essere le più svariate. Per la sua natura può essere utilizzato in tutti i tipi di imprese e dei settori più disparati, dal terziario al manifatturiero, ma anche nelle pubbliche amministrazioni: realtà aziendali che affrontino questioni concernenti il *knowledge management*, il *data repairing* e il *data cleaning*, il *matching* di informazioni. Dalle società che fanno ricerche di mercato a quelle che gestiscono *database* e grandi quantità di dati, dalle imprese della logistica, ad esempio, che hanno necessità di fare *team-building*, a tutte quelle aziende e anche amministrazioni che affrontano questioni di *time-tabling*, gestione turnazioni, incrocio dati e informazioni (*tracking* su internet).

Anche in considerazione delle numerose applicazioni e degli usi possibili, sul lavoro di ricerca e continuo sviluppo della *suite* e delle sue singole componenti si sono concentrati tutti gli investimenti e le attività svolte sinora all'interno dell'azienda.

Le cinque risorse che oggi operano in DLVSYSTEM, in effetti, sono profili tecnici altamente specializzati, tutti coinvolti fino ad ora a tempo pieno nell'attività di ricerca e sviluppo e con una relazione tuttora in corso con l'Università della Calabria nell'ambito specifico del progetto DLV (per aver svolto la tesi di laurea, realizzato pubblicazioni scientifiche sull'argomento, svolto il dottorato di ricerca, attività d'insegnamento, formazione e aggiornamento).

Alle conoscenze tecnico-scientifiche rigorose e alla dimestichezza maturata con il linguaggio DLV le risorse dello spin-off aggiungono, inoltre, una spiccata sensibilità per le applicazioni pratiche dei risultati scientifici ottenuti e la capacità di trasformare in concrete applicazioni per il mercato e il mondo dell'industria il prodotto della ricerca universitaria.

Nell'organico DLVSYSTEM figurano due ingegneri informatici e due matematici informatici, mentre un'altra figura a forte vocazione tecnologica è stata assunta

più di recente, quando è emerso il fabbisogno di un profilo in grado di supervisionare i progetti di ricerca e lo sviluppo industriale del prodotto, e al contempo coordinare le attività dell'area di prodotto con quelle dell'area dei servizi professionali.

Il piano di *business* di DLVSYSTEM, infatti, non intende restare focalizzato unicamente sul sistema di intelligenza artificiale DLV e creare fatturato con la vendita delle licenze d'uso – che in ogni caso rappresenta il *core business* aziendale – ma prevede altresì una tendenziale diversificazione dell'attività verso l'area della consulenza alle imprese.

Proprio in questa fase, infatti, in cui il prodotto è quasi del tutto pronto per l'immissione sul mercato, una parte delle risorse umane inizia a concentrarsi verso altri ambiti di attività, primo fra tutti quello delle consulenze alle imprese in materia di *knowledge management*, *data cleaning* e *team building* tramite l'utilizzo del sistema DLV. In tal modo, forniscono un contributo al fatturato aziendale attraverso una fonte di attività alternativa, sebbene collegata al sistema DLV, ma soprattutto promuovono il prodotto e individuano attraverso le aziende clienti nuovi fabbisogni che attraverso l'ulteriore sviluppo del prodotto DLV potrebbero intercettare.

La collocazione sul mercato della business suite DLV, ormai prossima, comporterà anche un altro fabbisogno per l'azienda: la necessità di disporre di un supporto commerciale adeguatamente formato, con specifiche competenze nell'ambito del marketing e della comunicazione, per sviluppare il mercato, intercettare nuovi acquirenti, pubblicizzare il prodotto sia attraverso i canali tradizionali (pubblicazioni scientifiche, convegni, premi) che tramite l'utilizzo di tecniche commerciali specifiche, e comunicarne le potenzialità in maniera ampia e comprensibile, trattandosi di un prodotto assai sofisticato.

DLVSYSTEM ha già mosso i primi passi in tal senso, proprio per farsi trovare preparato nel momento in cui dovrà posizionarsi sul mercato e portare avanti una serie di attività nuove, inedite per la compagine aziendale, e che si affiancheranno a quelle tradizionali di sviluppo tecnologico riferite al prodotto, e che peraltro, in questa fase stanno curando lo sviluppo del linguaggio DLV per applicazioni *mobile* (*tablet*, *smartphone*).

A tal proposito, una figura è stata già assunta per svolgere ricerche di mercato per comprendere in maniera attendibile le potenzialità del prodotto presso i potenziali clienti, analizzare le strategie e il ruolo dei principali *competitors* e pianificare politiche commerciali tese a penetrare in un settore dalle grandi prospettive, e che nel caso di DLVSYSTEM tenderà a identificarsi per lo più con l'estero, ed in particolare con l'area del Nord America.

Tuttavia, in linea con la cultura aziendale propria delle aziende di piccole dimensioni e altamente specializzate, un approccio di tipo trasversale continuerà a contraddistinguere per il momento l'assegnazione dei ruoli: all'appena nato *team* dell'area marketing e comunicazione, composto dal neoassunto e dal coordinatore *senior*, infatti, si affiancheranno per la parte operativa tutti i ricercatori, che dopo accurata formazione (come già avvenuto per i corsi seguiti all'università in *project management*, economia aziendale e gestione d'impresa), cureranno la parte commerciale e promozionale presso le aziende potenziali clienti. E al contempo cureranno, sempre all'interno dell'università (attraverso corsi di programmazione avanzata, tecniche di *business intelligence*), le competenze tecniche e tecnologiche che li caratterizzano, e che in ogni caso continueranno a rappresentare la principale attività lavorativa e di ricerca scientifica.

## **8.12. Personal Factory - Calabria**

Personal Factory è una giovane azienda con sede a Simbario (VV), nata nel 2009, ma che tuttavia ha alle proprie spalle un'esperienza più che ventennale nell'ambito della produzione di miscele in polvere per l'edilizia.

Definire il settore di attività è un'operazione piuttosto complessa: se per un verso può essere collocata nel comparto della chimica per l'edilizia, per altro le funzioni da essa svolte sono ben più ampie e articolate, e includono operazioni anche tecnologicamente avanzate nel campo della meccanica, informatica ed elettronica.

Ai propri clienti (sostanzialmente imprese edilizie e rivendite di materiali per l'edilizia) Personal Factory fornisce un sistema integrato per la fabbricazione di malte e finiture per l'edilizia, comprendente:

- un impianto miniaturizzato e brevettato per la produzione di premiscelati chimici, controllato tramite un *software* che guida l'intero processo produttivo, lo monitora, automaticamente corregge gli eventuali errori e consente all'azienda di prestare in remoto l'eventuale assistenza tecnica necessaria all'utilizzatore;
- le sostanze chimiche necessarie all'intero processo.

Il prodotto offerto è un agglomerato di tecnologia costantemente implementato all'interno dei laboratori dell'azienda, dove si svolge un'intensa attività di ricerca e progettazione (meccanica per quanto attiene all'impianto; elettronica e informatica per sviluppare il software e il funzionamento dell'impianto; chimica

per quanto riguarda le materie utilizzate) destinata allo sviluppo di prodotto e, in parallelo, nell'ambito di importanti progetti di ricerca regionali, nazionali e internazionali come ente *partner* di università, enti pubblici e privati.

Ma la tecnologia è soltanto una delle componenti alla base del progetto d'impresa della Personal Factory. L'altra risiede nella portata innovativa del *business* sviluppato e negli effetti potenzialmente rilevanti che esso può provocare nel mercato di riferimento, consentendo di produrre malte e finiture per l'edilizia anche a quanti non dispongono di particolari competenze tecnico-settoriali, né grandi stabilimenti e apparecchiature sofisticate, né tanto meno relazioni avviate con i fornitori di materiali per l'edilizia.

Per il momento, di fronte alla grave crisi che sta colpendo il comparto edilizio, l'offerta di Personal Factory ottiene un buon successo: l'aver intercettato fondi di *venture capital* per svilupparsi ulteriormente e consolidarsi a pochi anni dalla propria istituzione è già di per sé sintomatico della validità dell'idea imprenditoriale e del credito di cui gode nel mercato. Inoltre, già svariate sono le aziende *partner* e i distributori che hanno sposato il progetto, e buone soddisfazioni si riscuotono anche all'estero (Russia, Libia, India e Francia), dove l'impianto è stato esportato e in questa fase si sta tentando di ampliare ulteriormente gli sbocchi di commerciali.

Per i prossimi anni le strategie aziendali puntano non soltanto a confermare i positivi *trend* ottenuti finora; la prevedibile ripresa dei mercati e, soprattutto, l'ingresso di un nuovo socio nella compagine societaria, lasciano aperta la strada anche ad approcci più ottimistici e a piani più aggressivi, che sembrano non solo alla portata, ma ampiamente percorribili.

In particolare, i nuovi capitali apportati da un fondo di investimento di Intesa Sanpaolo oltre a variare il modello societario (trasformazione in *società per azioni*), hanno fatto affluire liquidità rilevanti, grazie alle quali il potenziale produttivo dell'azienda con tutta probabilità sarà destinato a crescere, aprendo la strada a nuovi mercati e a possibili ulteriori assunzioni.

Già alla luce dei risultati finora ottenuti, tuttavia, la struttura aziendale si è ampliata notevolmente: da quando è stata fondata, il personale è cresciuto del 50%, giungendo agli attuali 22 dipendenti, per la massima parte ingegneri (chimici e meccanici, e in misura inferiore informatici) e operai, impiegati con ruoli differenti allo sviluppo, alla progettazione e all'assemblaggio del prodotto. Seguono, in numero inferiore, profili amministrativi e commerciali.

Tuttavia, a seguito delle buone *performance* fino ad ora ottenute e degli importanti progetti di crescita previsti, per Personal Factory si profilano nel breve

periodo numerose ed importanti esigenze sul fronte del fabbisogno di competenze.

Da un lato, non potrà che crescere ulteriormente la domanda di profili tecnici elevati, sostanzialmente ingegneri, da destinare ai laboratori di ricerca, all'assistenza ai clienti, allo sviluppo e al continuo aggiornamento dei prodotti e dei software, soprattutto alla luce del forte investimento effettuato dall'azienda in questo campo (30% del fatturato) e degli ulteriori investimenti produttivi che si prospettano per il prossimo futuro.

Dall'altro, con una certa impellenza si avverte la necessità di adeguare anche l'organico di *staff*, e non soltanto quello tecnico, alle mutate dimensioni aziendali.

In particolare, è sui versanti commerciale e amministrativo che si prevede di rinforzare la struttura già nell'immediato, assorbendo figure aggiuntive a quelle già disponibili: al momento, infatti, soltanto il titolare dell'azienda e un altro profilo si occupano dell'area commerciale, che d'ora in avanti sarà vitale per dare impulso alla crescita programmata; anche il carico di lavoro cui è sottoposta l'amministrazione, inoltre, cresce sotto la spinta delle attività di contabilità generale e di amministrazione che derivano dai sempre più numerosi contratti da gestire, e della rendicontazione collegata ai progetti di ricerca che in parallelo vengono portati avanti.

Ma anche un altro, tuttavia, è il fronte in cui si segnala un fabbisogno di competenze ad oggi inevaso, peraltro del tutto nuovo per un'azienda che fino ad ora si è strutturata intorno a due funzioni tra loro tendenzialmente indipendenti, quella della produzione e quella della produzione. Personal Factory ha ormai raggiunto una soglia dimensionale critica, tale per cui si avverte l'esigenza di un profilo trasversale, un vero e proprio *manager* che supervisioni e raccordi tutte le attività svolte e ne sia al contempo responsabile di fronte al titolare: una figura alta, di livello dirigenziale, che coordini le attività di tutte le aree aziendali, assista la proprietà nel definire le strategie e tenga le fila di un'azienda che cresce rapidamente, e al tempo stesso ha bisogno di adeguare la propria struttura alla forza che ha raggiunto nel mercato.

Accanto alle competenze cui attingere all'esterno dell'azienda si segnala, infine, la necessità di adeguare le competenze e le *skills* possedute dalle figure che già oggi sono all'interno dell'azienda, e che devono mantenersi competitive di fronte alle nuove sfide che il mercato pone e adatte a sostenere la crescita che l'impresa intende realizzare nei prossimi anni. Pertanto, la dimensione della formazione e dell'aggiornamento, sostanzialmente trascurata fino ad ora per quanto riguarda i profili intermedi e di *staff*, sarà presto sviluppata attraverso la partecipazione a iniziative predisposte dai fondi interprofessionali ai quali Personal Factory si è da poco iscritta.

### 8.13. Informatica Commerciale – Sicilia

L'azienda ha iniziato la propria attività nella prima metà degli Anni '80, intercettando il mercato indotto dalla diffusione degli *home computer* e dei *personal computer*.

Facendo leva sull'esperienza compiuta dal fondatore, esperto di microprocessori, che in precedenza aveva ricoperto funzioni di tipo dirigenziale presso grandi imprese dell'area di Catania e a Malta, l'azienda si è posta l'obiettivo ambizioso di occupare una posizione *leader* nell'ambito del mercato siciliano.

Fin da subito l'impresa si è costituita in *Spa* e ha focalizzato la propria attività nella commercializzazione di prodotti informatici di tipo *hardware* e *software* ed erogazione di servizi in grado di rispondere alle diverse esigenze presenti nel settore della comunicazione e dell'informatica. Da sempre, inoltre, Informatica Commerciale è stata organicamente collegata al mondo e ai circuiti Apple.

Al momento dell'avvio dell'attività l'azienda si avvelava di 5 addetti, aumentati nel tempo fino ai 30 attuali.

Le difficoltà maggiori che hanno accompagnato l'avvio dell'azienda hanno riguardato, da un lato la scarsa presenza sul territorio di una domanda diffusa di servizi e prodotti sofisticati nel comparto, e quindi in grado di conferire alle aziende più dinamiche un certo valore aggiunto, e dall'altro la tendenziale difficoltà a reperire competenze professionali che permettessero all'azienda di offrire un'offerta di servizi più variegata rispetto ai *competitors*.

Grazie alla repentina crescita dell'azienda, tuttavia, si sono ben presto creati i presupposti per ampliare e diversificare la gamma di prodotti e servizi offerti. Allo stato attuale, l'azienda si articola in più centri di costi/ricavi:

- due *store*, a Catania e Ragusa;
- una sezione *education*, rivolta a scuola e università e alla pubblica amministrazione;
- attività di assistenza tecnica *hardware*;
- attività di assistenza tecnica *software*;
- una divisione URIOS con applicazioni dedicate a *smartphone* ed iPad;
- un *provider* internet.

In questa fase, peraltro, l'azienda si sta operando per dotare lo store di Ragusa di nuove funzioni operative in grado di rendere le attività promosse nella provincia

autonome rispetto alle funzioni incardinate presso la sede di Palermo, finora considerata centrale.

Se l'azienda è cresciuta, superando le iniziali difficoltà a penetrare nel mercato, non è tuttavia venuta meno la difficoltà di disporre di competenze e professionalità adeguate ad alimentare lo sviluppo ulteriore delle attività d'impresa.

Le ragioni sembrano doversi ricondurre per lo più alle caratteristiche del tessuto socio-economico e produttivo locale, che hanno inciso in maniera determinante sullo sviluppo del settore dell'industria informatica siciliana. La forte volatilità che ha caratterizzato le imprese del settore, molte delle quali si sono affacciate sul mercato per poi chiudere i battenti dopo pochi anni, non ha favorito la crescita di una cultura di impresa e di un *management* in grado di sostenere e consolidare il comparto sul territorio.

In questo quadro, la realtà siciliana si è spesso caratterizzata per l'esistenza di molte "botteghe", ma di poche imprese dotate di cultura, ambizioni e modelli organizzativi in grado di permettere lo sviluppo di un sistema locale di imprese del settore informatico ed elettronico, fornite di strumenti adeguati per competere sul mercato nazionale ed internazionale.

Informatica Commerciale ha così dovuto costruire un proprio *management* a partire dalle risorse umane disponibili al proprio interno.

Attraverso la costante attività di *training on the job* al proprio interno, l'azienda ha sviluppato una cultura imprenditoriale che ne ha permesso il decollo, e al tempo stesso l'ha posta come modello per le tante aziende del settore nel territorio in cui opera.

Appare tuttavia evidente che l'impresa in questa fase debba poter disporre di figure professionali intermedie, che si collochino tra l'amministratore delegato e i gestori dei centri di costo. La ricerca di tali figure sul territorio, tuttavia, presenta notevoli difficoltà in quanto i soggetti dotati di queste competenze tendono a lasciare, dopo qualche anno di lavoro alle dipendenze, le imprese presso le quali sono occupati, per intraprendere attività autonome all'interno del medesimo comparto.

La presenza di manager in grado di guidare e gestire processi complessi costituisce probabilmente in questa fase un fattore decisivo da cui dipendono le possibilità concrete di consolidamento, crescita e ulteriore sviluppo dell'azienda.

In questo quadro il ruolo della formazione e dell'aggiornamento professionale risulta, dunque, di primaria importanza.



Finora si è potuto contare sull'offerta formativa promossa da Apple, che ha incrementato il grado di qualificazione e competenza degli operatori presenti ai diversi livelli dell'organico aziendale e favorito la capacità di innovazione dell'impresa in relazione alle sollecitazioni indotte dallo sviluppo tecnologico.

Ma è pur vero che i momenti e gli strumenti formativi messi a disposizione dal fornitore hanno rappresentato un costo piuttosto elevato per l'impresa, incidendo significativamente sui bilanci aziendali.

Oltre ad Apple, un altro partner dell'azienda, seppur di diversa natura, è rappresentato dall'Ente Bilaterale di categoria, cui Informatica Commerciale aderisce.

A tal riguardo, tuttavia, l'esperienza fin qui realizzata ha presentato molti punti di criticità. L'ente, infatti, è carente rispetto all'offerta di servizi agli affiliati e all'intero sistema di imprese del comparto: spesso, infatti, le attività promosse sono viziate da rigidità burocratiche e formali, che penalizzano la messa in campo di azioni sostanziali ed efficaci per la crescita complessiva del settore.

#### **8.14. Manfredi Barbera & Figli - Sicilia**

L'azienda Manfredi Barbera, fondata nel 1894, produce olio extravergine di oliva. Storicamente presente in Sicilia, nelle due sedi di Palermo e Custoraci (in provincia di Trapani), allo stato attuale occupa 35 addetti.

Nel corso del tempo è stata interessata da numerosi processi di riorganizzazione societaria, il più importante dei quali ha comportato l'adozione della forma giuridica di *società per azioni*, per meglio accompagnare la crescente complessità aziendale e le trasformazioni intervenute nelle attività realizzate.

Un altro rilevante fenomeno di mutamento ha riguardato gli sbocchi di mercato dell'azienda: il canale estero è progressivamente cresciuto, e oggi ben 30 Paesi sono raggiunti dai prodotti dell'azienda; di pari passo, anche la quota di fatturato derivante dall'*export* è cresciuta, fino a rappresentare oggi il 60% dei ricavi.

Peraltro, al processo di internazionalizzazione, che ha fatto crescere e sviluppare le attività d'impresa, si sono accompagnati alcuni interventi che hanno inciso significativamente sia sui processi produttivi che sulla tipologia dei prodotti rivolti al mercato interno ed estero.

In primo luogo, l'informatizzazione di un gran numero di procedure e funzioni ha in alcuni casi completamente modificato i sistemi di gestione e produzione

osservati all'interno dell'azienda. Le innovazioni introdotte hanno interessato pressoché tutte le funzioni, e in particolare:

- le attrezzature disponibili e la tecnologia utilizzata per la lavorazione del prodotto;
- l'organizzazione dell'amministrazione e della contabilità aziendale;
- la struttura assunta dai sistemi di organizzazione del magazzino e della logistica aziendale.

E' di tutta evidenza che le competenze e professionalità presenti all'interno della pianta organica abbiano dovuto confrontarsi con gli effetti provocati dai processi innovativi realizzati a livello di organizzazione del lavoro.

In questo ambito, soprattutto per alcune funzioni la formazione ha ricoperto un ruolo centrale per garantire un adeguato livello di professionalità, in grado di massimizzare i vantaggi indotti dallo sviluppo dell'innovazione tecnologica.

E' possibile affermare che la quasi totalità degli addetti sia stata coinvolta dalle numerose attività di tipo formativo promosse, che hanno in particolare le seguenti funzioni aziendali:

- organizzazione della produzione;
- marketing e pubblicità;
- contabilità aziendale;
- controllo di gestione e di qualità.

I percorsi formativi attivati sono stati spesso promossi da fornitori esterni, anche se con una certa frequenza si è fatto ricorso ai contributi erogati dell'associazionismo imprenditoriale.

In questo contesto, i fondi provenienti da Conto di Sistema e da Fondi Impresa hanno permesso la promozione di un considerevole numero di percorsi formativi, ai quali hanno preso parte addetti occupati in diverse mansioni di carattere operativo, funzionale e gestionale, e i risultati ottenuti sono stati quasi sempre ritenuti adeguati ai fabbisogni manifestati.

A seguito dei processi di riorganizzazione aziendale effettuati, inoltre, si è segnalata in diversi casi l'esigenza di disporre di nuovi profili professionali, in linea con le innovazioni apportate.

Le funzioni maggiormente coinvolte con questi fabbisogni emergenti di competenze sono quelle strettamente connesse con l'area della produzione e dell'organizzazione del lavoro: si registra, in effetti, una certa difficoltà a reperire sul mercato locale soggetti in possesso di competenze qualificate e in grado di

svolgere funzioni di tipo direttivo, di coordinamento di gruppi di lavoro e comparti produttivi omogenei.

L'azienda non aderisce ad alcun ente bilaterale, né è venuta mai a conoscenza della possibilità di poter realizzare progetti formativi attraverso questo strumento.

### **8.15. Mosaiccon - Sicilia**

Nata nel 2007 con un'altra denominazione e una differente forma societaria rispetto a quella attuale, gli anni 2009 e 2010 sono stati per Mosaiccon cruciali per la piena realizzazione dei progetti d'impresa e la profonda trasformazione aziendale che oggi l'ha portata a riscuotere crescenti successi sul mercato.

Mosaiccon produce e distribuisce campagne video *online* e ne monitora l'andamento. Per la precisione, realizza *viral* video pubblicitari visualizzabili sul *web* e a loro volta condivisibili dagli utenti, che così facendo alimentano un processo che permette di raggiungere un bacino di potenziali fruitori enorme e diffuso in tutto il mondo.

Quanto alla nascita dell'azienda, è interessante sottolineare che quello che di norma avviene nella *Silicon Valley* è stato realizzato anche in Sicilia, a Mondello, sede di Mosaiccon.

Attraverso un'operazione di *venture capital* - innovativa perché è stata la prima avvenuta nel Sud Italia e, inoltre, anche il pubblico ha giocato un ruolo di primo piano, partecipando al 50% del capitale investito tramite un fondo (*Fondo High Tech per il Mezzogiorno*) stanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico in favore delle *start-up* innovative - quattro giovanissimi imprenditori hanno raccolto sul mercato i fondi necessari (650 mila euro) per trasformare in servizio per le imprese ciò che da tempo testavano e sviluppavano all'interno di un garage, spinti dalla passione comune per le tecnologie applicate ai nuovi media e alla comunicazione creativa.

Alla poca o nulla esperienza in campo imprenditoriale, i quattro soci di Mosaiccon hanno sopperito con la tenacia, la creatività e il forte impegno sul lavoro. E le soddisfazioni non si sono fatte attendere troppo: ogni anno, già dal 2010, il fatturato è raddoppiato; i dipendenti sono decuplicati, passando dagli iniziali 4 soci agli attuali 40 addetti, quasi per la totalità in pianta stabile; alla sede di Mondello, inoltre, si sono aggiunti uffici commerciali e di supporto a Milano e Roma, ma soprattutto quello di Londra, presidio di Mosaiccon nel mercato internazionale, dove in realtà era già ben presente sia attraverso il *web* sia per il tramite dei grandi *brand* ai quali offre i propri servizi (Bmw e Mercedes nel settore

automobilistico, Warner Bros e Walt Disney nel cinema, senza tralasciare Samsung e tanti altri).

Già fin dai primi anni di attività, inoltre, accanto alle soddisfazioni economiche sono giunti importanti riconoscimenti nazionali e internazionali, a suggellare la spiccata capacità competitiva di Mosaicoon, capace di primeggiare in questo ambito non soltanto rispetto alle altre *start-up* che hanno l'innovazione nel proprio *dna*, ma anche con i più affermati marchi internazionali, che dalla loro hanno capitali, esperienza e relazioni da vendere.

E soprattutto, i mercati finanziari, sempre più rigorosi ed esigenti nel corso dell'attuale crisi economica, hanno dimostrato di riconoscere il valore imprenditoriale di Mosaicoon: grazie ai risultati prodotti in breve tempo e al valore del progetto in prospettiva, l'azienda ha ottenuto un secondo *round* di *venture capital* grazie a Banca Intesa. Quest'ultima ha sposato il progetto al punto da entrare nella compagine societaria, e ha realizzato un importante finanziamento attraverso il quale si può attivare quel vitale ciclo virtuoso tra disponibilità di capitali, investimenti, innovazione e sviluppo che consente all'azienda di guardare con ottime prospettive al futuro.

Mosaicoon è un'azienda in rapida e profonda trasformazione, capace di cavalcare il positivo andamento di un settore oggi in pieno sviluppo. Se, infatti, gli investimenti effettuati dalle aziende alla voce "marketing e comunicazione" di tipo tradizionale sono in pesante calo nell'ultimo periodo, la nicchia dell'*advertising online* è invece in piena crescita, grazie alle nuove direttrici di sviluppo della comunicazione d'impresa e al crescente rilievo assunto nella società dal *web* e, al suo interno, dai *social media*.

Il valore trasferito da Mosaicoon alle aziende clienti è multiforme, trasversale, e risiede: nel *software* utilizzato per distribuire le campagne – una piattaforma tecnologica che permette di raggiungere oggi un bacino di utenti enorme, oltre 220 milioni in tutto il mondo, e che viene costantemente implementato; nei contenuti creativi, che per essere apprezzati e condivisi devono colpire nel segno e risultare attraenti per gli utenti; nella piattaforma attraverso la quale si monitorano le campagne video diffuse e si apportano le correzioni di rotta necessarie.

La struttura aziendale ricalca fedelmente i principali filoni di attività d'impresa e vede l'impiego di professionalità tra loro assai differenti:

- l'area che crea i contenuti delle campagne video si avvale di profili creativi, con formazione artistica o umanistica, e provenienti per lo più dalle Accademie delle Belle Arti, dai corsi di laurea in Discipline delle Arti, della Musica e dello Spettacolo, e dalle facoltà umanistiche, ecc.;

- lo sviluppo dei *software* e delle piattaforme tecnologiche è affidata a programmatori, ingegneri informatici e professionalità a forte connotazione tecnica e tecnologica;
- l'area che si occupa della pianificazione e della distribuzione delle campagne, all'interno della quale convivono figure commerciali pure, preposte al lavoro prettamente operativo, e profili più elevati che elaborano le strategie, tra i quali esperti in marketing e comunicazione, e in particolare in tecnica pubblicitaria, *social media* e *web communication*, che progettano le campagne vere e proprie e più in generale le strategie d'impresa.

Emerge uno spaccato alquanto variegato per professionalità, competenze e personalità, ma che torna a unirsi intorno ad alcune dimensioni fondamentali.

In Mosaicoon tutti i lavoratori sono giovani (l'età media è al di sotto dei trent'anni), per la gran parte provengono dalle regioni del Sud e quasi tutti sono laureati. Molto spesso si tratta di giovani che sono rientrati in Sicilia dopo aver fatto esperienze formative di studio e lavoro nel Nord Italia e all'estero, e nel corso dell'esperienza lavorativa in Mosaicoon acquisiscono specializzazioni e professionalità sempre più avanzate.

L'azienda, infatti, quando scandaglia il mercato alla ricerca di profili da assorbire si confronta con un problema di fondo: è praticamente impossibile reclutare figure già formate e in grado di generare immediatamente valore per l'azienda. Questo, in primo luogo per la particolarità del settore in cui opera Mosaicoon, tuttora in pieno divenire e non collegato a specifici percorsi formativi, e in secondo luogo, per come Mosaicoon interpreta l'attività d'impresa svolta.

È per queste ragioni che tra i profili reclutati, generalmente tramite contatti personali e annunci sul *web*, si tende a privilegiare alcune caratteristiche di fondo: una prima esperienza nel mondo del lavoro, coerente col percorso che si intende intraprendere in Mosaicoon, una tendenziale specializzazione nelle attività per le quali ci si candida – una sorta di “infarinatura” - e caratteristiche personali compatibili col ruolo proposto. Ciò premesso, è ben presente nell'impresa la consapevolezza che la formazione al lavoro vera e propria e la sempre più forte specializzazione che contraddistingue i contenuti del lavoro si acquisiscono sul posto di lavoro, tramite l'esperienza ed il lavoro quotidiano.

Man mano che l'impresa cresce, infatti, le funzioni aziendali si vanno sempre più specializzando, e se i profili in entrata, a seconda dei ruoli cui sono affidati, presentano sostanzialmente le medesime caratteristiche rispetto ai primi anni di attività, in questo momento è nel lavoro quotidiano, nei suoi contenuti che si avvertono i mutamenti più salienti. I ruoli, infatti, si vanno sempre più specializzando, si fanno più specifici e tarati sulle esigenze proprie dell'azienda e

delle sue dinamiche, e proprio per questa ragione è sempre più difficile reperire sul mercato i profili più adatti, immediatamente arruolabili.

A tal proposito, Mosaicoon per svariate ragioni non intrattiene consolidati rapporti con l'Università di Palermo, e la relazione con gli atenei più avanzati nel panorama italiano non va oltre la mera segnalazione di profili appetibili per l'azienda all'interno di master settoriali, oppure l'acquisto di formazione su argomenti particolarmente interessanti, che l'azienda finanzia alle figure *senior*.

Come si diceva, inoltre, se la presenza di importanti *competitors* internazionali, spesso agevolati da normative fiscali particolarmente vantaggiose per le imprese (si pensi all'Irlanda, o al distretto di Londra), impone il costante aggiornamento del servizio offerto sul mercato, è nel dna stesso di un'azienda giovane, peraltro operante in un settore fortemente dinamico quale quello dell'*advertising online*, il continuo slancio verso l'innovazione. Per tale ragione, la parte più corposa degli investimenti, in risorse e personale, realizzati si concentra nella ricerca e nello sviluppo di piattaforme tecnologiche e di software che permettono la distribuzione delle campagne, e che devono essere sempre più performanti per restare sul mercato.

Sempre per restare competitivi sul mercato, inoltre, Mosaicoon punta in maniera sempre più decisa sull'internazionalizzazione della propria clientela: grosse multinazionali e al contempo realtà italiane che puntano forte ai mercati esteri, per intercettare le quali le competenze linguistiche e la predisposizione a relazionarsi con *partner* internazionali e mercati privi di confini sono requisiti necessari nel bacino di competenze possedute dall'impresa.

## 8.16. Camozzi Worldwide – ob. Competitività

Il Gruppo Camozzi è una realtà multinazionale che opera in settori diversi, dall'elettronica al *packaging*, dal tessile all'*automotive*, dalla trasformazione delle materie prime alla produzione di macchine utensili finite. Nata nel 1964 e specializzata nella componentistica industriale, l'azienda ha negli anni ampliato le proprie funzioni, coprendo l'intera filiera produttiva, dai componenti ai macchinari.

Il gruppo sfiora i 350 milioni di fatturato e si avvale di oltre 2000 addetti in tutto il mondo, tra dipendenti e collaboratori. Opera con 29 filiali e 19 siti produttivi in svariati Paesi, da contesti avanzati come Germania, Svezia, Stati Uniti, Cina e Russia, ad aree ancora in via di sviluppo (Uzbekistan, Iran, Bielorussia, Vietnam),

attraattive per la posizione strategica, le condizioni incentivanti per le imprese e anche per la ricerca tecnologica.

I mercati in cui Camozzi è attiva sono accomunati dall'alto contenuto tecnologico: fattore che distingue l'azienda bresciana nel panorama nazionale e internazionale, ma al tempo stesso sempre più elemento di competitività, per presidiare settori nei quali operano realtà sempre più concorrenziali.

Per fare innovazione, ottimizzare i processi di produzione e sviluppare prodotti sempre più performanti e dall'elevato contenuto tecnologico, ricerca, formazione e aggiornamento rappresentano funzioni strategiche.

A tal proposito, Camozzi monitora costantemente le nuove tecnologie e i processi industriali emergenti nei settori in cui opera e svolge un'intensa attività di ricerca scientifica e sviluppo tecnologico dei prodotti che offre al mercato.

In questo processo, particolare cura è destinata alla trasmissione dei saperi tra i lavoratori più esperti e quelli più giovani, con i primi che trasferiscono alle nuove leve inserite in azienda le competenze pratiche, tipiche del lavoro in officina (assemblaggio, aggiustaggio), che la scuola non è più in grado di insegnare come un tempo.

Accanto a queste due iniziative, il gruppo persegue altre importanti iniziative finalizzate alla crescita delle giovani leve e allo sviluppo del loro potenziale: dai moderni corsi di formazione e aggiornamento specialistico, agli incentivi rivolti alle risorse giovani e dal potenziale più elevato a svolgere periodi di formazione e lavoro all'estero, presso gli stabilimenti del gruppo, per acquisire la vocazione internazionale propria dell'azienda e fare esperienze preziose sia sul lato umano che professionale.

Per realizzare prodotti ad alto contenuto tecnologico e competere sul mercato, del resto, non si può prescindere dalla ricerca, dall'internazionalizzazione e, soprattutto, dalla vitalità delle giovani risorse.

E il gruppo Camozzi segue questa tendenza: l'età media degli addetti si aggira intorno ai 45 anni e questi sono impiegati in massima parte come personale tecnico, di profilo alto (ingegneri) e intermedio (periti), qualificato negli ambiti più disparati, anche se le specializzazioni più richieste sono in meccanica, elettrica, aeronautica ed energetica. Ma non possono mancare all'interno di un'azienda multinazionale di grandi dimensioni figure legali e profili economico-finanziari, che pur ricoprendo un ruolo numericamente marginale e tendenzialmente di *staff* rispetto alle funzioni *core*, sono assorbiti dall'organizzazione, chiamata a confrontarsi con mercati globalizzati, regolamentazioni tecniche molto dettagliate e norme a tutela degli *stakeholders* che assumono carattere sempre più centrale nella vita dell'impresa.

Ma accanto alle competenze tecniche, tecnologiche e scientifiche, da ultimo integrate anche da aspetti economici e legali, che nel complesso contraddistinguono la domanda di competenze che Camozzi ricerca nel mercato, un peso altrettanto rilevante è assunto dalla vocazione internazionale delle carriere e dall'abilità dei profili, ai livelli medio-alti, a operare ordinariamente in contesti multinazionali fortemente competitivi e a interfacciarsi con essi anche in una logica di continuo ampliamento della presenza all'estero.

Nel caso della Camozzi, inoltre, la visione globale con cui l'azienda opera, porta i vertici a fornire una valutazione dei profili offerti dal mercato italiano che può essere comparata con quella degli altri Paesi. In questo processo, gli ingegneri italiani, e in particolare quelli più giovani, sembrano avere ben pochi eguali nel mondo e sono apprezzati sotto tutti gli aspetti: per la creatività, la preparazione teorica, ma anche quella tecnica, per l'apertura mentale, la cultura generale e la trasversalità delle conoscenze acquisite.

Tuttavia, è quello italiano un sistema che non riesce a valorizzare a pieno la mole di giovani ingegneri in uscita dai percorsi universitari, peraltro in netta crescita rispetto agli anni passati, a causa delle ridotte dimensioni delle imprese che non favoriscono investimenti in ricerca e innovazione.

Ma a fronte dell'apprezzamento espresso verso i profili ingegneristici formati dalle università, il giudizio si fa più moderato con riferimento al sistema universitario italiano nel complesso, giudicato non sempre all'altezza nel soddisfare le esigenze del mercato del lavoro e delle imprese.

### **8.17. Guala Closures Group – ob. Competitività**

Azienda italiana leader mondiale nella produzione di chiusure per alcolici (*spirits*), vino, olio e di recente anche farmaci (*rubber stopper*), Guala Closures presenta molteplici profili d'interesse quanto a processi aziendali e competenze professionali domandate al mercato.

I 25 stabilimenti, dislocati in 15 Paesi, occupano oltre 3500 dipendenti e generano un fatturato complessivo che sfiora i 500 milioni di euro, facendo di Guala Closures un vero e proprio caso d'eccellenza. Anche durante la crisi l'azienda è cresciuta, registrando *performance* anche migliori che in passato e potenziando gli investimenti, tra cui la costruzione nel 2012 del nuovo stabilimento produttivo a Magenta.

Un successo che deriva dall'aver messo la qualità al centro dell'operato aziendale e da capacità produttive elevatissime. Guala Closures effettua produzioni di



eccellenza, sempre nuove e tecnologicamente avanzate, che in linea con la tradizione italiana non trascurano il *design*, e che possono contare sulla solidità di un gruppo che proprio per le sue dimensioni è in grado di evadere ordini, anche di grosso calibro, praticamente *just in time*.

Fare innovazione, investire in ricerca e sviluppo di prodotto sono *driver* fondamentali per l'azienda. L'utilizzo di materiali nuovi, la ricerca di forme più attraenti per venire incontro ai gusti del mercato, di sistemi di chiusura innovativi o processi produttivi più efficienti sono costantemente implementati nei laboratori. Basti considerare, a tal riguardo, che Guala Closures nel corso degli anni ha registrato più di 80 brevetti grazie al lavoro di *team* di ricerca che soltanto nella sede di Alessandria contano 35 profili di primo livello (soprattutto ingegneri e chimici, e in misura più contenuta esperti in *marketing*).

Proprio l'attenzione alla ricerca e all'innovazione portano l'azienda a considerare i giovani, e tra essi in particolare i profili tecnico-scientifici e ingegneristici, risorse determinanti per il successo del *brand*.

Va da se, infatti, che le competenze oggi più ricercate nel mercato del lavoro si concentrino su quelle figure in grado di conferire un valore aggiuntivo all'azienda, proprio negli ambiti ritenuti più critici. Anche se non mancano le assunzioni di personale intermedio, e con ruoli generalisti, è alle competenze di livello alto e di tipo tecnico che l'azienda guarda con interesse maggiore, e in particolare a quelle consolidate sul fronte dell'internazionalizzazione, della ricerca scientifica e dello sviluppo tecnologico e del marketing di prodotto e vocate all'innovazione e all'implementazione dell'offerta da un lato, e all'ampliamento del mercato, soprattutto quello estero, dall'altra.

Sono questi, d'altro canto, gli aspetti che sostanzialmente connotano la cultura aziendale e la sua forza competitiva sui mercati, e che Guala Closures intende continuare a implementare con costanza, assorbendo i profili migliori nel mercato, con particolare attenzione a quelli giovani.

Non esiste da questo punto di vista un sistema strutturato e formalizzato di valorizzazione dei giovani e dei talenti, ma è la stessa cultura aziendale a creare un *humus* favorevole alla loro crescita.

In fase di ingresso i percorsi sono molto selettivi, proprio perché l'aspettativa sulle nuove leve è elevata anche in virtù dell'investimento che l'azienda fa su di esse. Laurea con il massimo dei voti in materie tecnico ingegneristiche (chimica, ingegneria, ma anche economia), conoscenza approfondita delle lingue straniere e precedenti esperienze formative o di lavoro, rigorosamente all'estero, sono gli elementi che contraddistinguono i profili potenzialmente appetibili per l'azienda. Oltre al rigoroso *background* di conoscenze, a contare molto in fase di *recruitment*

sono anche aspetti più esperienziali e personali (si pensi al lavoro all'estero, ad esempio), che indicano nel candidato curiosità intellettuale, elasticità mentale, attitudine a confrontarsi in contesti diversi e ad accogliere le sfide, e la volontà di migliorarsi costantemente.

Una volta entrati in azienda, il processo di apprendimento cui i giovani sono sottoposti è intenso e la preparazione impegnativa: oltre al tradizionale *training* sul lavoro, rivolto a tutte le figure, è consuetudine far alternare i giovani neoassunti tra le varie divisioni aziendali e, soprattutto, incoraggiarli a realizzare esperienze presso le sedi estere del gruppo, per accrescere il potenziale e stimolarli al confronto, al miglioramento costante.

È quello di puntare sui giovani e inserirli in percorsi di formazione complessi una scelta ben riconoscibile in Guala Closures, e che comporta altresì investimenti non trascurabili in termini di tempo e risorse economiche, e anche la soluzione di problematiche talvolta complesse.

Ma il ritorno è elevato. Mettere in circolo "energie nuove" è un processo inevitabile se si vuole fare innovazione all'interno di un mercato e di una società che cambiano assai più in fretta di quanto non avvenisse in passato. I giovani hanno dalla loro più fantasia e creatività, sono più inclini all'innovazione e più a loro agio con le tecnologie, sono inoltre più "liberi" mentalmente e recettivi. Ed è l'azienda nel complesso a trarre arricchimento da tali fattori: il clima è naturalmente vocato all'innovazione, il *turn over* pressoché nullo; il contesto è sereno e collaborativo e, non di rado, ai giovani più promettenti vengono affidati progetti complessi e responsabilità di primissimo livello anche a distanza di poco tempo dal loro inserimento in azienda.

In questo quadro, in cui il protagonismo delle risorse giovanili va ad amalgamarsi con quello di chi vanta un'esperienza ed una storia aziendale ben più lunga, diventa decisivo riuscire a far convivere le diverse anime dell'azienda, facendo in modo che i processi di trasmissione di competenze e saperi siano fluidi ed efficaci. In un contesto generale che vede invece sgretolare sempre più il raccordo tra le generazioni più adulte e quelle più giovani, Guala Closures ha invece elaborato una vera e propria strategia che mette al centro delle dinamiche aziendali la dimensione della sinergia e del trasferimento, superando anche quelle difficoltà, prima di tutto di ordine culturale, che i giovani maturano quando si avvicinano al lavoro. Far affiancare i giovani da lavoratori più esperti, accompagnarli nel processo di apprendimento e crescita è una filosofia che da sempre accompagna l'azienda, e che permette di ricucire anche le maglie di un rapporto, quello tra giovani e lavoro, che negli anni si è andato sempre più perdendo.

## 8.18. Marposs – ob. Competitività

Con i suoi 2700 dipendenti, un migliaio dei quali in Italia, e svariati stabilimenti produttivi nel mondo (dagli Stati Uniti a Giappone, Cina e Corea solo per citarne alcuni, senza trascurare gli impianti in Germania), Marposs è una società *leader* nella produzione di strumenti di precisione per la misura e il controllo nell'industria delle automobili, dell'elettronica di consumo, aeronautica e delle macchine utensili.

Un gruppo saldamente radicato nei mercati internazionali - ai quali è destinato il 95% della produzione - grazie alla capillare rete di vendita, assistenza e distribuzione creata negli anni e alla qualità dei prodotti offerti.

Quella dell'internazionalizzazione è una strategia adottata fin dai primi anni di attività - già negli Anni 60 Marposs apriva sedi in Germania e Stati Uniti - rivelatasi vincente e oggi sempre più centrale per il gruppo. Se è sui mercati esteri che l'azienda registra oggi le sue *performance* migliori, è proprio a questi che guarda in una logica di ulteriore espansione.

La recente acquisizione di tre aziende tedesche *leader* in nicchie di mercato di grande prospettiva si colloca nel solco di una strategia da impresa globale, per la quale penetrare nuovi mercati (il *monitoring* delle macchine utensili, il biomedicale e l'energetico) puntando sul *know-how* consolidato delle aziende acquisite e sulla forza della propria rete di vendita e assistenza, rappresenta uno dei principali obiettivi.

Se l'espansione dei mercati è un obiettivo strategico per la crescita del gruppo, ricerca e innovazione di prodotto sono le linee attraverso cui questa si concretizza. Marposs opera, infatti, in un settore ad alto contenuto tecnologico e ad esse destina una quota non inferiore al 10% del fatturato annuo (430 milioni di euro). Pressoché tutti gli stabilimenti sono attivi su questo fronte, che tuttavia mantiene il suo baricentro in Italia: nella sede centrale, alle porte di Bologna, e nel *Centro di Ricerca Elettronica* di Padova.

L'area ricerca e sviluppo intercetta non solo risorse finanziarie, ma assorbe anche profili professionali di livello elevato: ingegneri e tecnici con una preparazione d'eccellenza nell'ambito della produzione, automazione industriale, tecnologia e innovazione. Nell'azienda operano figure che provengono da ogni parte del mondo, si sono formate nelle migliori università, dove hanno ottenuto brillanti risultati accademici e maturato una naturale vocazione verso carriere in multinazionali tecnologicamente avanzate.

Considerate le dimensioni del gruppo, i profili ricercati sono i più svariati (manager, figure commerciali, esperti in marketing, tecnici), anche se la parte più

rilevante si concentra verso figure tecniche: ingegneri elettronici e meccanici, ma anche periti, che risultano particolarmente apprezzati, soprattutto quelli provenienti da istituti tecnici dalla grande tradizione artigiana e industriale.

In linea generale, quindi, la ricerca e lo sviluppo di prodotto sono gli ambiti considerati strategici per l'azienda, e verso i quali si concentra il fabbisogno di competenze, specie quelle di livello più elevato. In questo ambito, la capacità di apportare innovazione, di trovare soluzioni nuove e, soprattutto, di riversare efficacemente nel mercato i risultati della ricerca di laboratorio sono *skills* profondamente apprezzate.

Sul versante più vicino all'area commerciale e marketing, invece, la dimensione dell'internazionalizzazione dell'impresa è un fattore dirimente nel delineare il fabbisogno di competenze professionali dell'azienda e i contenuti lavorativi che in essa hanno luogo. In tale ambito, la capacità di agire e muoversi in contesti complessi, di prefigurare scenari e impatti delle strategie d'impresa sui vari mercati in cui l'azienda opera, e la conoscenza di una o due lingue straniere solo soltanto dei prerequisiti per poter operare con successo nell'impresa e apportare in essa valore.

Una volta selezionate, l'inserimento in azienda prevede un percorso collaudato per le nuove leve: la formazione in ingresso è articolata in diverse fasi, e quando il *gap* tra le competenze richieste dall'impresa e quelle fornite dall'università si rivela piuttosto ampio, può prolungarsi anche per diversi mesi.

In genere, all'ingresso i giovani sono coinvolti in un corso *ad hoc* destinato alla comprensione dell'azienda e delle sue dinamiche, i rapporti con le strutture presenti negli altri Paesi, le famiglie di prodotti.

Successivamente, la formazione si concentra su due aspetti in particolare, a seconda dei profili e dei bisogni da essi manifestati: il *training*, per familiarizzare con i nuovi prodotti lanciati nel mercato e le novità che interessano le strategie dell'azienda, e che può coinvolgere oltre ai neoassunti anche gli interni e le aziende clienti; l'*education*, di stampo più trasversale e tecnico, attraverso la quale si forniscono strumenti cognitivi per l'analisi e la comprensione di situazioni, casi aziendali e questioni interne all'azienda e ai contenuti specifici del lavoro.

Allo stesso modo, l'attenzione verso le lingue straniere è elevata, e soprattutto la spinta a maturare quella sensibilità e quelle competenze necessarie per interagire con interlocutori culturalmente, e non solo linguisticamente, assai diversi: in particolare, la formazione per chi dovrà operare con i mercati cinese e giapponese è assai lunga e curata nei dettagli, poiché rappresenta un fattore di competitività non trascurabile in certi contesti.

I profili dal potenziale più elevato e destinati a carriere manageriali o direttive sono spesso incentivati ad andare all'estero presso le sedi del gruppo, per mantenere un'apertura mentale necessaria in contesti multinazionali e fare preziosa esperienza.

Per quanto concerne la crescita delle giovani risorse in azienda, il confronto con i manager, la valutazione *in itinere* delle *performance* e delle aspettative reciproche sono prassi consolidate del gruppo, che riconosce ai giovani più preparati, volenterosi e in grado di assumere responsabilità crescenti i meriti guadagnati sul lavoro. Ma al tempo stesso, anche la duttilità e l'apertura mentale sono aspetti cui Marposs riconosce un valore particolare, soprattutto nei confronti delle figure preposte a ruoli manageriali: l'azienda, infatti, adotta un "modello di carriera" del tutto originale, che potrebbe definirsi "fornitore-cliente", in base al quale negli avanzamenti di carriera chi viene promosso a capo di una funzione o divisione deve esserne stato necessariamente prima cliente, in modo da aver sviluppato sensibilità ed empatia con quelle che sono le funzioni con le quali sarà chiamato ad interfacciarsi nel nuovo ruolo.

### **8.19. Obiettivo lavoro – ob. Competitività**

Obiettivo Lavoro è una delle principali agenzie italiane nell'ambito dei servizi per il lavoro.

Presente sul territorio nazionale con 132 filiali, l'azienda ha messo piede anche all'estero, dove ha attive 9 società e 13 filiali in Romania, Polonia, Brasile e Perù.

Il suo fatturato è superiore a 300 milioni di euro e da quando ha intrapreso l'attività d'impresa, nel 1997, ha avviato al lavoro oltre 800 mila lavoratori.

L'offerta di servizi proposti spazia dal *recruitment* al *counseling* aziendale, dall'attuazione delle misure di politica attiva del lavoro per conto delle pubbliche amministrazioni fino alla formazione e riqualificazione dei lavoratori: un *range* di attività molto ampio, che ha visto l'azienda negli ultimi anni allontanarsi fortemente da quella che era la *mission* iniziale di agenzia di somministrazione di lavoro.

Proprio la specificità del settore in cui Obiettivo Lavoro opera consente di approfondire non solo l'evoluzione delle competenze aziendali, ma anche indirettamente, le dinamiche di mercato che si sono sviluppate negli ultimi anni, rispetto alle quali l'azienda può essere a buona ragione considerata un osservatorio del tutto privilegiato. Le attività di somministrazione di lavoro e di *recruitment*, che rappresentano il *core business* dell'azienda, forniscono, infatti,

uno spaccato interessante dell'andamento generale del mercato del lavoro, e in particolare dei profili più richiesti dalle aziende e quelli che al contrario sono a maggiore rischio di obsolescenza.

Il dato di partenza è che negli ultimi anni tutta l'attività di somministrazione e intermediazione ha avuto un andamento molto "affaticato", per effetto della crisi. Le intermediazioni di contratti a tempo indeterminato si sono sostanzialmente fermate; quelle con contratti temporanei hanno mantenuto un andamento positivo, ma sostanzialmente in linea con gli anni passati.

Il secondo elemento di valutazione attiene alle competenze richieste sul mercato, e per le quali le aziende ricorrono a servizi di intermediazione. I profili che appaiono maggiormente in crisi sono quelli di tipo impiegatizio, generici e poco professionalizzati, specie quelli connessi alle attività che le aziende stanno esternalizzando: le funzioni amministrative, ma anche e soprattutto quelle legate alla manutenzione, dove il ricorso all'*outsourcing* è elevato e produce saldi occupazionali nel complesso negativi (nel passaggio di funzioni all'azienda "subfornitrice" si perdono sempre dei posti di lavoro).

Guardando ai profili in base al tipo di percorso formativo intrapreso, invece, si segnalano difficoltà marcate per tutto il versante delle lauree di tipo umanistico: giurisprudenza innanzitutto, ma anche scienze della comunicazione registrano un vero e proprio eccesso di offerta sul mercato.

Di contro, tutta l'area legata alle competenze tecniche, tanto di qualificazione alta quanto intermedia, continua a presentare una forte domanda da parte del mercato. Così come non conoscono crisi le professioni legate alla salute, soprattutto di carattere intermedio in questo ambito.

In generale, sono ingegneri, in particolare meccanici e delle energie, periti industriali, addetti al controllo di macchinari complessi, informatici, saldatori, le professioni in questo momento più richieste dal mercato.

Accanto a questa macro distinzione, va inoltre segnalato l'apprezzamento crescente del mercato per quelle *soft skills* che per le poche aziende che ormai assumono costituiscono un criterio di selezione talvolta dirimente.

Tra queste, la conoscenza di più lingue straniere è ormai un requisito indispensabile per trovare lavoro, se si considera che le uniche realtà che vedono crescere i propri organici sono quelle proiettate sui mercati internazionali, e per le quali le conoscenze linguistiche e l'attitudine a muoversi in contesti multiculturali e internazionali sono elementi fondamentali.

Assai importante è anche la conoscenza e soprattutto la dimestichezza a muoversi nella rete, dove ormai si concentrano sempre più le attività aziendali: dalla

vendita alla ricerca, dal marketing alla comunicazione e anche, in alcuni casi, la produzione.

Infine, si registra sempre più apprezzamento rispetto a profili curriculari “mobili”, poliedrici, che coniugano diverse esperienze di lavoro nella vita, anche maturate in ambiti del tutto alternativi, e alla luce delle quali si può ipotizzare una predisposizione al cambiamento, all’adattabilità, dimensioni che sempre più connotano i contesti lavorativi al giorno d’oggi.

Lo spaccato che emerge dall’attività di intermediazione al lavoro svolto da Obiettivo Lavoro, rispecchia abbastanza fedelmente quanto avviene anche all’interno dell’azienda stessa.

Obiettivo Lavoro ha conosciuto nei suoi quasi 20 anni di attività diverse fasi evolutive. Soprattutto negli ultimi anni, quando la crisi ha impattato fortemente su tutto il sistema, l’azienda ha visto affievolire la forza di *business* di alcuni mercati: si pensi in particolare a quello del *recruitment*, dove la crescita esponenziale dei profili in cerca di lavoro, e la contestuale diffusione della rete, hanno portato a rendere sempre più superfluo l’affidamento dell’attività di intermediazione ad un soggetto esterno.

Di contro, proprio il protrarsi della crisi e l’esigenza di gestire in tempi rapidi e in maniera efficace politiche attive di lavoro, sia per soggetti pubblici che privati (soprattutto le grandi multinazionali), hanno aperto scenari nuovi all’azienda, che ha investito in nuovi settori di attività, legati principalmente alle iniziative di riqualificazione delle professionalità, e a guardare oltre confine per sviluppare nuovi mercati.

Per quanto riguarda il primo aspetto, oltre a progetti mirati per singole aziende, Obiettivo Lavoro sta gestendo per conto della Regione Lombardia la “dote”, un servizio a disposizione di disoccupati, cassintegrati e lavoratori in mobilità che offre loro la possibilità di fruire gratuitamente di assistenza personalizzata per la ricerca di un nuovo lavoro, frequentare un corso di formazione per riqualificarsi professionalmente oppure avviare un percorso di affiancamento per intraprendere un’attività autonoma.

Sul fronte dell’internazionalizzazione, invece, dall’esigenza di aprire sedi all’estero per “reclutare” e formare direttamente in loco figure destinate ad essere inserite nel mercato italiano (prevalentemente Polonia e Romania), l’azienda negli ultimi anni ha avviato un processo di “internazionalizzazione attiva” finalizzato ad offrire i suoi servizi nelle aree geografiche a maggiore crescita occupazionale, tra cui Brasile e Perù. Ciò ha portato non solo a cambiare la direzione dei flussi di migrazione del lavoro (vengono attualmente selezionate nel bacino italiano competenze molto qualificate da “inviare” all’estero), ma anche all’esigenza di

internazionalizzare l'attività stessa di *scouting* e di acquisizione dei curricula e delle relative banche dati.

In quest'ottica va anche interpretata la creazione *Work Ol Word*, area aziendale che si occupa di *recruitment* a distanza sfruttando al massimo le nuove opportunità offerte dalla tecnologie di rete: contatti online con le aziende, *scouting* dei profili su banche dati internazionali, "colloquio" su piattaforma di comunicazione a distanza (opportunamente registrato, per inoltrarlo alle aziende clienti) per giungere infine alla selezione del candidato.

Proprio l'esigenza di ampliare gli orizzonti di mercato, inoltre, ha portato l'azienda a selezionare anche nuove competenze rispetto a quelle consuete, di tipo tecnologico e tecnico, per la progettazione e gestione delle piattaforme informatiche per i nuovi servizi.

Se si eccettua questa peculiarità, tuttavia, la struttura continua, a livello nazionale, a reclutare il tipo di personale più ricercato dalle aziende. L'attività formativa è da questo punto di vista centrale: tenere costantemente aggiornate le competenze interne, è per Obiettivo Lavoro, la manutenzione di quel capitale attorno al quale ruota il business dell'azienda. Da corsi mirati, organizzati internamente, alle accademie, le attività organizzate sono molteplici, anche perché la formazione vera e propria, assieme alla riqualificazione dei profili, è parte di uno dei mercati di riferimento per l'azienda.

## **8.20. Venere – ob. Competitività**

Nonostante quello delle prenotazioni alberghiere *online* sia un *business* relativamente giovane, Venere presidia questo mercato da ben 16 anni.

In questi anni l'assetto societario è mutato varie volte fino a quello attuale, in base al quale dal 2008 Venere è un *brand* di Expedia, e seppure sia gestito autonomamente, le interrelazioni tra le due realtà sono inevitabilmente assai forti.

Nel corso della sua storia Venere ha conosciuto una crescita costante e le prospettive non possono che mantenersi all'insegna dell'ottimismo anche in prospettiva: se è vero che i *competitors* si rafforzano, il livello di penetrazione dell'*e-commerce* nel mercato italiano è ancora piuttosto lontano dal resto dei Paesi europei e non potrà che crescere negli anni a seguire, offrendo spazio a tutti gli operatori oggi attivi, a patto che sappiano mantenere elevato il livello di innovazione.



Sotto tale aspetto, sempre più rilevante è il ruolo dei *social network*, che hanno apportato radicali mutamenti al mercato e alle strategie messe in atto dalle aziende, che oggi dedicano grande attenzione a questo versante. Mantenere un'immagine *appealing* su *Facebook*, intercettarne il traffico di utenti e indovinare le campagne da veicolare sui principali *social media* sono campi di attività che si sono sviluppati di pari passo con l'affermarsi dei *social network* e sempre più costituiscono elementi critici per il successo dell'azienda.

Se l'azienda è cresciuta sul mercato, anche sul versante occupazionale l'organico si è ampliato progressivamente negli anni, fino agli attuali 180 addetti (dei quali 140 dipendenti) impiegati nella sede di Roma. Un universo che balza all'attenzione per la sua età decisamente giovane (32 anni l'età media) e che per titolo di studio e competenze si colloca su livelli alti. La stragrande maggioranza del personale, infatti, è laureato, e una buona quota è in possesso di titoli di studio anche superiori alla laurea; notevole, inoltre, è la dimestichezza con le lingue straniere: basti considerare che l'inglese è la lingua di lavoro ordinariamente utilizzata nelle comunicazioni sia interne che esterne, e la conoscenza di una seconda lingua straniera è fortemente raccomandata.

I profili verso i quali si orienta la domanda di professionalità espressa da Venere sono di tipo prettamente tecnologico-scientifico ed economico, in continuità con quanto è avvenuto fino ad ora.

I primi provengono dai percorsi di studio ingegneristico (elettronico e gestionale su tutti), matematico, fisico e informatico e sono assegnati alle funzioni tecnologiche, che assorbono il 60% dei ruoli aziendali. Dovendo gestire un prodotto che offre e vende all'utente finale una soluzione di viaggio - anche se in realtà la fase di vendita vera e propria, prevendita e post-vendita non sono gestite direttamente da Venere, ma da Expedia - quella tecnologica è una dimensione critica per l'azienda.

In essa un ruolo di primo piano è ricoperto dagli sviluppatori di piattaforme informatiche, grafici e programmatori Java, figure tecniche altamente specializzate preposte al *testing* e al controllo di qualità di *software* e *database*, e che debbono sostanzialmente fare sì che il sito esista, sia funzionale, attraente, semplice da utilizzare, "visibile" dal maggior numero di utenti, a norma di legge e riesca a generare un volume di *business* adeguato per l'azienda.

Tali figure risultano tanto importanti per l'azienda, quanto rare, soprattutto nel locale mercato del lavoro, che gravita intorno all'area romana: è per tale ragione che da alcuni anni a questa parte si assorbono sempre più giovani lavoratori, meglio ancora se con una precedente esperienza lavorativa alle spalle, provenienti dal Nord Italia, dove la cultura della formazione tecnologica è più radicata e l'offerta di profili professionali di tipo ingegneristico è ben più forte.

Quanto ai profili di tipo economico, invece, sempre più le sole competenze econometriche e la forte sensibilità verso il marketing di prodotto, anche se rigorose, si dimostrano non più sufficienti per stare al passo col mercato. Si assiste, infatti, ad una domanda di professionalità business più trasversali, che sappiano sapientemente compenetrare competenze manageriali, con approcci di tipo tecnologico e ingegneristico e tecniche solide di *web marketing*. Si pensi, a tal proposito, ai SEO (*Search Engine Optimization*) e ai SEM manager (*Search Engine Marketing*), il cui obiettivo pur con ruoli e tecniche differenti è quello di massimizzare il traffico di utenti potenzialmente interessati verso il sito aziendale per il tramite di motori di ricerca, social media e così via.

Si tratta di figure cruciali per il *core business* dell'azienda, ma assai scarse nel mercato italiano, che sotto questo punto di vista risulta tutt'altro che maturo: sono questi, pertanto, i profili che più degli altri tendono ad essere reclutati all'estero.

E ancora meno strutturato è il mercato italiano per ciò che concerne gli *ScrumMaster: manager* che si pongono all'intersezione tra sviluppo della tecnologia e implementazione del prodotto, e svolgono il ruolo di facilitatori dei processi. Come una sorta di *project manager* di ultima generazione che guidano i team di lavoro e ricerca, ne ottimizzano il potenziale, rimuovono gli ostacoli allo sviluppo e creano un clima favorevole all'innovazione nelle realtà aziendali nelle quali operano. Se all'estero si vanno via affermando tali project manager moderni, in Italia essi sono poche decine, introvabili sul mercato e assai contesi dalle più grandi multinazionali.

La ricerca del personale è quindi una funzione anch'essa cruciale in Venere: l'azienda, infatti, è alla continua ricerca dei migliori profili sul mercato e in svariati casi si confronta con un'offerta di competenze che non è commisurata alle effettive richieste del mercato.

In via ordinaria è il sito internet aziendale a costituire il canale per la selezione dei profili da inserire in azienda: nell'80% dei casi, infatti, i neoassunti hanno risposto a offerte di lavoro pubblicate direttamente sul sito *web* di Venere e da lì hanno intrapreso il percorso di selezione.

Ultimamente, inoltre, anche *LinkedIn* si sta dimostrando un valido canale di reclutamento, che tuttavia ancora non è riuscito a scalzare il ruolo delle agenzie di selezione esterne nell'entrare in contatto con i profili a maggior valore aggiunto per l'azienda: da quelli più rari sul mercato (*scrumMaster*, *SEO manager*, *SEM manager*), ai *senior director* con una valida esperienza alle spalle.

Non risulta attiva l'iscrizione all'ente bilaterale di categoria, che dunque non riveste alcun ruolo in tema di formazione e aggiornamento delle competenze

professionali. In tale ambito, se da un lato è stata compiuta in maniera decisa la scelta per l'*e-learning*, attraverso una piattaforma *ad hoc* alla quale i lavoratori possono connettersi con la massima flessibilità per prendere parte a tutte le iniziative programmate, dall'altro è netta la demarcazione tematica: i contenuti tecnici, *job specific*, sono talvolta esternalizzati, quelli gestionali e manageriali sono mantenuti principalmente all'interno e trasmessi attraverso il coinvolgimento delle figure più esperte, che aiutano e sensibilizzano quelle più giovani verso gli aspetti ritenuti più critici per l'azienda.

### **8.21. Asl Napoli I – Azienda pubblica**

L'offerta sanitaria pubblica nel territorio della provincia di Napoli ha subito un processo di riorganizzazione di ordine generale, al termine del quale il numero delle aziende sanitarie è passato da cinque a tre. Allo stato attuale:

- la ASL Napoli I ha competenza per l'intera area urbana del comune di Napoli e per l'isola di Capri, e si articola in 10 distretti sanitari e 7 presidi ospedalieri;
- la ASL Napoli II sovrintende alle attività realizzate nel territorio a Nord dell'area urbana di Napoli,
- mentre la ASL Napoli III è responsabile delle aree a Sud del comune di Napoli.

Nonostante il blocco delle assunzioni, che a lungo andare ha comportato una significativa riduzione del numero degli occupati nei diversi comparti della sanità locale, l'offerta di servizi e prestazioni continua ad essere garantita.

Appare evidente come l'esigenza di assicurare comunque la salvaguardia di standard soddisfacenti di assistenza, sotto il profilo della qualità delle prestazioni erogate, abbia richiesto il consolidamento e la crescita di professionalità e competenze presenti anche nelle strutture sanitarie appartenenti alla ASL Napoli I.

Il ruolo assunto dall'aggiornamento professionale e dalla formazione continua degli occupati della ASL si è fatto quindi determinante, e in grado di influenzare in modo decisivo l'efficacia organizzativa e gestionale dell'intero sistema sanitario locale.

La formazione in tutta la prima fase dell'esistenza dalle aziende sanitarie locali era di tipo prevalentemente individuale, con i singoli medici e operatori che selezionavano le differenti proposte formative e richiedevano alle strutture sanitarie gli stanziamenti necessari per la partecipazione alle iniziative realizzate; dal 2000, invece, l'introduzione del sistema ECM (Educazione continua in

medicina) ha conferito alla formazione in campo medico un ruolo di tipo istituzionale, che presuppone l'esistenza di modelli formativi codificati in ciascuna ASL e in ogni struttura sanitaria.

L'esistenza di un obbligo formativo generalizzato per tutto il personale sanitario presente nelle ASL impone a ciascun operatore di totalizzare nel corso dell'anno un certo numero di crediti, acquisiti partecipando alle iniziative formative proposte, e l'insieme delle attività, sia interne che esterne alla ASL, viene governato da una unità operativa per la formazione presente presso la direzione della ASL.

Dalla riforma del sistema formativo sanitario tutti gli operatori dell'ASL partecipano quindi a percorsi di aggiornamento professionale: ciò ha senza dubbio sviluppato il grado di qualificazione e professionalità degli operatori, soprattutto del personale paramedico, che prima non era quasi mai interessato da iniziative di tipo formativo.

Non sempre, però, all'aumento della formazione e dell'aggiornamento è corrisposto un effettivo miglioramento dell'offerta dei servizi sanitari: le aree di criticità che interessano i modelli organizzativi dell'intero sistema sanitario esercitano effetti negativi che incidono direttamente anche sull'attività svolta dagli operatori, e in secondo luogo i vincoli di bilancio non sempre consentono la realizzazione di attività valide e soddisfacenti.

La contrazione dei fondi erogati all'intero sistema sanitario ha avuto, infatti, ricadute negative anche sulla qualità e intensità delle attività formative realizzate, e la ASL Napoli I non fa eccezione.

A tal proposito, il rapporto con l'Università è emblematico: se gli specializzandi dei diversi dipartimenti della facoltà di medicina svolgono attività formative preliminari all'interno delle strutture sanitarie della ASL, non possono successivamente essere inseriti nelle piante organiche a causa del blocco del *turn over*. Sempre per tale ragione, inoltre, dagli Anni '90 non si effettuano più assunzioni in pianta stabile, con la conseguenza che l'età media del personale si alza.

Inevitabilmente, le professionalità e le competenze a disposizione della ASL segnano il passo, e soprattutto in riferimento ad alcuni specifici profili: in particolare sono le categorie paramediche degli infermieri, tecnici sanitari, fisioterapisti, e quelle mediche impegnate nella prevenzione, rianimazione e medicina di urgenza a segnalare le maggiori difficoltà, quelle d'altro canto che più spesso si confrontano con l'innovazione tecnologica e la diffusione di strumentazioni più moderne e funzionali.

Per tale ragione, l'ASL ha promosso attività formative mirate all'utilizzazione di nuovi strumenti e modalità terapeutiche più avanzate. In molti casi, però, la carenza di fondi disponibili ha reso vano tale impegno: l'impossibilità di disporre delle tecnologie su cui era stata impostata la formazione ha di fatto impedito la concreta applicazione nella sfera lavorativa quotidiana delle nuove tecniche acquisite e l'utilizzo della strumentazione più moderna, con evidenti benefici per i pazienti.

In prospettiva, dunque, si auspica quanto prima l'uscita della regione Campania dall'attuale situazione di emergenza che impedisce la realizzazione di nuovi investimenti in campo sanitario. E' fondamentale, ad esempio, procedere al turn over del personale sanitario: nuove competenze, nuova linfa e più motivazioni potranno anche agevolare il compito della formazione professionale, che fornisce risultati più lusinghieri quando interessa risorse umane giovani, in grado di acquisire nuove competenze e tecnologie in tempi rapidi, in linea con le esigenze dell'utenza.

## **8.22. Autorità Portuale di Napoli – Azienda pubblica**

La giurisdizione del Porto di Napoli comprende tutta la costa napoletana, da Pozzuoli a Portici, e anche le attività realizzate nel porto di Castellamare di Stabia.

Tra le attività a più forte crescita, si segnala il grande sviluppo del settore crocieristico, che ha comportato un forte aumento del traffico passeggeri; in questo ambito, quello di Napoli si colloca come secondo porto d'Italia per i transiti, mentre come *home port* occupa la terza posizione.

Anche il settore merci segnala una vitalità incoraggiante e vede la presenza di attività tra loro variegata: *container* (circa 500 mila quelli movimentati nel corso del 2013 e l'obiettivo è di raggiungere in tempi brevi la soglia del milione di container), cantieristica e merci varie.

Per l'ulteriore sviluppo dello scalo, inoltre, la realizzazione di collegamenti ferroviari diretti con gli interporti di Nola e Margellina e la costruzione della nuova darsena di Levante, già in fase di avanzata progettazione, sono di fondamentale importanza.

La riorganizzazione delle attività portuali tende dunque a privilegiare lo sviluppo dei collegamenti e dei servizi a terra. Il grado di competitività ed efficienza delle strutture portuali dipende, infatti, in via prioritaria dalla capacità di immagazzinare e lavorare le merci e dall'efficacia dei sistemi di smistamento disponibili.

Le potenzialità di crescita e sviluppo del Porto di Napoli dipendono, inoltre, anche dalla possibilità di effettuare maggiori dragaggi, per consentire l'approdo di navi di grandi dimensioni, e dall'eventuale espansione verso Est, all'interno, e lungo il *water front*, verso il mare.

La presenza dei porti di Napoli e Bari nelle direttrici europee di comunicazione marittima costituisce inoltre un fattore in grado di garantire l'internazionalizzazione delle attività portuali; e per altro verso, il consolidamento del sistema di autostrade del mare attraverso i collegamenti con le grandi isole italiane rappresenta un altro elemento importante attorno a cui costruire il futuro del porto.

Il piano regolatore del Porto si muove a tale proposito in piena coerenza con le strategie di sviluppo delle strutture portuali.

L'attuazione delle strategie di crescita del porto presuppone quindi la realizzazione di molti interventi che influiscono in modo decisivo sull'organizzazione del lavoro degli addetti occupati nell'insieme delle attività portuali. In questo quadro, l'aggiornamento del personale e la formazione professionale assumono un'importanza fondamentale in grado di assicurare lo sviluppo del Porto di Napoli.

Le attività formative rivolte agli addetti sono di competenza sia dell'autorità portuale che delle imprese concessionarie che gestiscono i *terminal* o che sovrintendono alle altre tipologie di attività svolte all'interno delle diverse aree del Porto.

L'autorità portuale svolge, in questo ambito, soprattutto funzioni di *governance* complessiva sull'insieme delle attività effettuate nel porto. Sul lato della formazione, tuttavia, ha promosso percorsi di aggiornamento insieme ai concessionari, soprattutto sul terreno della *security*; ha, inoltre, realizzato attività di controllo e verifica sulle attività formative a carico delle imprese, come previsto nei contratti di concessione.

E' opportuno sottolineare, a tale proposito, come tutti i contratti di concessione prevedano sia la realizzazione di un piano di impresa, che un programma di attività. Quest'ultimo, contempla in ogni caso anche la descrizione dettagliata dei percorsi formativi previsti per gli addetti occupati nella realizzazione dei programmi.

Le innovazioni di tipo tecnologico e la riorganizzazione dei processi all'interno del porto comportano spesso l'esigenza di consolidare e aggiornare le competenze di alcune figure professionali (ad esempio gruisti, carrellisti ecc.). Queste, dal canto loro, presentano un livello di professionalità nella maggior parte dei casi adeguato e soddisfacente.

L'autorità ha, inoltre, promosso di sua iniziativa corsi specifici rivolti al proprio personale su materie di natura amministrativa, giuridica e gestionale. E ciò nonostante le carenze di tipo economico incidano negativamente sulla possibilità di fornire strumenti formativi adeguati. A tale scopo, l'utilizzo dei fondi dell'Unione Europea ha contribuito solo in parte a fronteggiare i problemi incontrati in questo ambito.

### **8.23. Camera di Commercio di Napoli – Azienda pubblica**

Il registro delle imprese della Camera di Commercio di Napoli conta circa 220 mila iscrizioni, per numerosità al terzo posto nel panorama nazionale.

L'ente camerale svolge nei confronti delle imprese attività di supporto giuridico, amministrativo e promozionale. E in collaborazione con le associazioni datoriali di rappresentanza promuove anche iniziative formative.

L'attività della Camera di Commercio di Napoli si articola in sei aree direzionali (che rispondono direttamente al segretario generale), in settori e in uffici.

L'organizzazione complessiva del lavoro risente dei ritardi che tipicamente contraddistinguono il funzionamento della pubblica amministrazione: farraginosità delle procedure, lentezza dei meccanismi decisionali, arretratezza degli strumenti tecnologici disponibili.

Attraverso alcuni accorgimenti di tipo tecnico, però, si è provveduto nel corso del tempo a ovviare in parte a tali criticità strutturali: in particolare, l'introduzione delle nuove tecnologie informatiche ha permesso di accelerare i processi, garantendo maggiore trasparenza e linearità delle procedure attivate, e di accorciare le filiere operative interne all'amministrazione camerale. E a trarre maggiore beneficio delle innovazioni introdotte è stata probabilmente l'area afferente al registro e anagrafe delle imprese.

Se anche il processo di informatizzazione si è talvolta scontrato con alcune resistenze di natura culturale, soprattutto tra le fasce meno giovani dell'organico della Camera di Commercio, si deve tuttavia evidenziare che in linea di massima è prevalso un clima di collaborazione tra personale più anziano e impiegati più giovani, e il radicamento delle nuove tecnologie è stato favorito.

La riorganizzazione delle procedure e le innovazioni tecnologiche introdotte hanno peraltro richiesto la realizzazione di numerosi momenti di formazione e aggiornamento, rivolti a tutto il personale delle strutture camerale.

A seconda della funzione ricoperta, i contenuti dei corsi hanno riguardato i seguenti temi:

- modalità di utilizzazione dei sistemi e delle procedure informatizzate;
- nozioni di carattere giuridico e amministrativo;
- attività di *front office*.

I corsi sono stati organizzati grazie all'intervento di strutture interne al sistema camerale (Infocamere, Istituto Tagliacarne ecc.), facendo ricorso sia a fondi propri della Camera di Commercio di Napoli, che a contributi provenienti dall'Unione Europea. Tuttavia, per fare fronte ai vincoli di bilancio e alla progressiva contrazione delle risorse disponibili, si è fatto sempre più ricorso alla formazione via *web*.

Sul fronte delle competenze, la riorganizzazione delle attività e l'informatizzazione delle procedure sono stati accompagnati da processi che hanno visto una forte diminuzione del numero di addetti impegnati nell'attività di *front office* e la contestuale crescita di personale impegnato nelle funzioni di *back office*. In questo solco, l'adeguamento delle competenze è stato compiuto facendo leva sull'esperienza acquisita dal personale impiegato nell'attività di rapporto diretto con il pubblico a favore delle nuove funzioni di *back office*; spesso si sono avviati circuiti virtuosi di *tutoring*, con la trasmissione di nozioni e competenze tra i diversi soggetti presenti all'interno delle strutture camerali.

E' di tutta evidenza che lo sviluppo di queste innovazioni, che hanno inciso profondamente nell'organizzazione del lavoro, abbiano richiesto l'esigenza di ricorrere a professionalità più specializzate e competenti.

In particolare, la necessità di disporre di gestori di rete e ingegneri informatici ha assunto un'importanza dirimente, in grado di condizionare in modo decisivo le possibilità di ulteriore crescita dei processi di razionalizzazione delle funzioni e delle procedure.

E' pur vero, però, che allo stato attuale la presenza di un sostanziale blocco delle assunzioni impedisce l'inserimento di nuovi soggetti negli organigrammi camerali: si può ricorrere soltanto ai processi di mobilità interna alla pubblica amministrazione, con tutti i limiti che tali procedimenti inducono nel funzionamento dell'intero sistema.

E' necessario, in ogni caso, che si sviluppi quanto prima un circuito virtuoso in grado di innalzare il livello generale dell'insieme delle competenze presenti all'interno della Camera di Commercio, sia sul terreno tecnico e operativo, che su quello giuridico e amministrativo. E' ovvio come in questo quadro il ruolo della formazione e dell'aggiornamento professionale assuma una straordinaria



importanza, come d'altro canto anche il superamento di altri aspetti (la forte contrazione degli stanziamenti economici, il blocco della contrattazione e la conseguente stagnazione dei salari), che non contribuiscono a creare un clima favorevole alla vitalità e alla crescita delle competenze professionali di cui l'ente camerale dispone.

## **8.24. Camera di Commercio di Palermo – Azienda pubblica**

Un gran numero di imprese della provincia di Palermo, di tutti i settori produttivi, è stato interessato da processi di ristrutturazione e riorganizzazione aziendale.

Tali fenomeni hanno consentito alle imprese di realizzare importanti contenimenti sul lato dei costi aziendali, ma al contempo si è osservato un decremento degli organici aziendali, cui in parte si è fatto fronte con l'applicazione di contratti di solidarietà.

Soltanto in pochi casi, tuttavia, all'origine delle ristrutturazioni vi erano processi di più ampio respiro, come l'introduzione di nuove tecnologie e lo sviluppo di modelli organizzativi e gestionali di tipo innovativo, in grado di conferire alle realtà interessate un elemento di competitività di più lungo periodo e prospettive d'impresa più solide.

In parziale controtendenza, tuttavia, si segnalano i proficui rapporti che sempre più saldamente legano l'Università degli Studi di Palermo alla locale Camera di Commercio, e dai quali scaturiscono interessanti iniziative di stimolo per la creazione da parte dei giovani neolaureati di incubatori di impresa e start up.

Il comparto maggiormente coinvolto da queste esperienze è stato quello della robotica e dell'informatica che a Palermo, e soprattutto in alcuni dipartimenti universitari, può vantare grandi tradizioni ed esperienze significative nell'ambito dell'analisi teorica e della ricerca applicata.

Il sistema delle imprese nel suo complesso ha avuto in questo ambito una funzione marginale, a causa della prolungata crisi che interessa molti settori e non ha permesso lo svilupparsi di un diffuso protagonismo tra le aziende che fosse all'altezza della sfida intrapresa.

E' pur vero, tuttavia, che alcune aziende di punta (appartenenti per lo più al settore dei prodotti parasanitari) sono riuscite a ritagliarsi un ruolo più incisivo nella promozione di momenti formativi e di percorsi post laurea per i giovani appena usciti dai circuiti universitari.

In questo ambito è opportuno sottolineare come, per le funzioni a forte contenuto professionale, l'asse costituitosi tra università, associazioni datoriali (soprattutto Confindustria e Confcommercio) e realtà imprenditoriali più solide abbia costituito un sistema virtuoso che ha avuto effetti positivi in grado di favorire l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro.

La Camera di Commercio dal canto suo ha fornito gli strumenti e il supporto necessario per creare le condizioni più favorevoli per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Anzitutto si è dotata di personale specializzato in grado di soddisfare le esigenze provenienti dal sistema delle imprese locali e dal tessuto sociale della provincia di Palermo inteso nel suo complesso.

In secondo luogo, grazie al costante rapporto con gli esponenti delle associazioni di rappresentanza (sindacati e associazioni datoriali), ha individuato all'interno del sistema camerale i profili professionali in grado di orientare contenuti e tematiche delle attività formative proposte dai diversi soggetti presenti sul territorio.

La Camera di Commercio ha così potuto mettere a disposizione del tessuto d'impresa locale un numero considerevole di operatori e consulenti in possesso di competenze e conoscenze specifiche nell'ambito delle trasformazioni tecnologiche all'interno delle imprese, gli effetti indotti sull'organizzazione del lavoro, l'aggiornamento professionale degli addetti impiegati nelle unità produttive, la promozione di attività formative mirate e funzionali.

E' altresì opportuno sottolineare come talvolta gli stessi operatori della Camera di Commercio, delegati a sovrintendere alla realizzazione delle attività formative e di aggiornamento, abbiano a loro volta partecipato ad iniziative volte ad elevare le loro stesse competenze e conoscenze sulle principali questioni oggetto dei programmi formativi sviluppati. I risultati ottenuti tramite tali interventi hanno consentito di migliorare la qualità delle proposte formative realizzate.

Ma nonostante le iniziative avviate, restano sullo sfondo le obiettive difficoltà in cui si dibattono le imprese palermitane, soprattutto quelle manifatturiere e di dimensioni più contenute, che con affanno fronteggiano la contrazione della domanda di beni e servizi e l'impossibilità di disporre di figure professionali di medio livello in grado di consolidare il posizionamento sul mercato.

L'artigianato locale, infatti, con difficoltà può intercettare personale qualificato, giovane e con una certa esperienza alle spalle: sono rari e poco efficienti i percorsi integrati scuola-lavoro cui i giovani al termine del ciclo dell'obbligo e i neodiplomati possono accedere.

Le criticità che contraddistinguono il mondo della scuola e gli enti formativi, ma anche i limiti culturali e strutturali del sistema di imprese presenti sul territorio,

sono all'origine delle carenze di competenze e professionalità che affliggono gran parte del tessuto produttivo locale.

La presenza diffusa sul territorio di giovani dotati di un elevato grado di scolarizzazione e di alti livelli di professionalità costituisce comunque un bacino interessante per l'intero sistema imprenditoriale locale.

La sfida, su questo versante, è di carattere diverso dalla precedente: favorire l'agevole incontro tra domanda e offerta di lavoro. E a tal fine il sistema delle imprese, l'associazionismo di rappresentanza di interessi e le istituzioni locali debbono operare sinergicamente per colmare i vuoti di professionalità all'interno degli organigrammi delle imprese, utilizzando pienamente le potenzialità che le risorse umane locali possono offrire in diversi ambiti e a livelli differenziati.

In questo contesto, il ruolo assunto dagli enti bilaterali di categoria si è dimostrato al di sotto delle aspettative: nati come momento di incontro e dialogo tra le parti, per favorire attraverso servizi vari lo sviluppo dei sistemi produttivi locali, allo stato attuale appaiono per lo più come strumenti finalizzati a contenere e raffreddare la conflittualità tra le parti sociali del territorio.

Il pesante approccio burocratico che ne contraddistingue il funzionamento, inoltre, impedisce agli enti bilaterali di trovare una collocazione precisa all'interno delle dinamiche del sistema d'impresa e fa sì che la funzione attualmente ricoperta non appaia ancora in sintonia con le motivazioni all'origine dell'istituzione di questi organismi.

Un ulteriore fattore che ostacola obiettivamente il decollo di queste strutture è costituito anche dall'età avanzata di gran parte dei membri degli enti bilaterali che operano in provincia di Palermo: un elemento questo che di fatto impedisce l'efficace dispiegamento delle potenzialità presenti in tali organismi.

## **8.25. Comune di Napoli, Assessorato al Personale – Azienda pubblica**

La pianta organica del Comune di Napoli vede attualmente la presenza di 9 mila 243 addetti alle dirette dipendenze dell'amministrazione. È questo un numero assai rilevante, ma in progressiva diminuzione: basti pensare che all'inizio degli Anni 2000 ammontava ad oltre 15 mila unità, e ancora nel 2008 erano circa 12 mila 600 gli addetti dell'amministrazione comunale.

Il forte decremento dell'organico del Comune di Napoli si giustifica per un verso con i processi di razionalizzazione che hanno interessato l'insieme delle attività

che fanno capo al comune, e per l'altro con l'esternalizzazione di molti servizi, un tempo gestiti al proprio interno e oggi affidati a società partecipate. L'esempio più eclatante, a tale proposito, è costituito dalla SIA, società che ha preso in carico tutte le attività relative all'igiene pubblico e alla pulizia della città.

L'intera macchina comunale è stata profondamente riorganizzata, attraverso una forte riduzione del numero dei servizi, passati da 250 a 150 unità, e una significativa contrazione della quota dei dirigenti all'interno degli organigrammi, e che allo stato attuale sono circa 80.

La riorganizzazione delle attività municipali oltre a comportare la diminuzione del numero dei lavoratori occupati presso l'amministrazione comunale, ha prodotto anche notevoli mutamenti nella composizione degli organici comunali e al relativo fabbisogno di competenze.

E' necessario, a tal proposito, che si proceda ad un riequilibrio complessivo della pianta organica, attraverso l'inserimento di quote di dirigenti con competenze specifiche, in grado di garantire maggiore efficienza nella conduzione delle attività promosse dall'amministrazione.

Si registra, ad esempio, l'esigenza di fornire l'amministrazione anche di personale in possesso di titoli di studio più elevati e qualifiche più specialistiche, e in grado di garantire un'offerta di servizi e prestazioni adeguate alla domanda proveniente dalla cittadinanza.

I vincoli posti dall'impossibilità di procedere a forme effettive di *turn-over* del personale e le forti limitazioni di spesa impediscono in molti casi l'adozione di misure volte alla crescita dei livelli di efficienza e razionalità della pubblica amministrazione.

Ciononostante, si è operato per attuare una serie di processi innovativi che hanno avuto profondi effetti sull'organizzazione dell'insieme delle attività promosse dal Comune di Napoli:

- è stato attivato un sistema di rilevazione informatizzata delle presenze del personale, che copre la quasi totalità delle 400 sedi in cui si articola la macchina amministrativa comunale;
- è stata costruita una banca dati del personale, recante la descrizione delle funzioni ricoperte dall'insieme degli occupati presso l'amministrazione;
- si è proceduto alla definizione di un sistema integrato di 24 indicatori volti a valutare il livello di efficacia ed efficienza delle *performance* dei singoli soggetti impiegati.

In tal modo si potrà ad esempio stilare una graduatoria dei dipendenti e utilizzarla anche per la definizione del salario accessorio, in linea con le indicazioni presenti nel decreto Brunetta.

Se per un verso l'insieme dei mutamenti e delle trasformazioni apportate ha significativamente impattato su comportamenti e abitudini radicati, orientandoli verso una maggiore efficienza, dall'altro il blocco della contrattazione collettiva non ha di certo agevolato l'atteggiamento del personale nei confronti delle innovazioni introdotte. Soltanto attraverso il dialogo, la sensibilizzazione e meccanismi interni alla contrattazione si è tentato di ovviare nei limiti del possibile a tale stallo e a superare le resistenze inevitabilmente manifestatesi.

I processi di ristrutturazione e riorganizzazione organizzativa richiedono sempre la realizzazione di attività di tipo formativo, per sostenere e aggiornare le competenze degli addetti impiegati nelle differenti mansioni di competenza degli organici comunali.

Il Comune di Napoli, attraverso un rapporto diretto con il *Formez*, ha proceduto alla realizzazione di corsi di formazione destinati in particolare al personale neoassunto. I vincitori di concorso sono stati esaminati a distanza di tempo dal loro primo inserimento in organico, in modo di misurare la crescita delle competenze acquisite a valle dell'esperienza formativa all'ingresso.

Sono state inoltre promosse iniziative formative anche per il personale presente da più tempo nell'amministrazione: molta attenzione è stata dedicata alla formazione di profili destinati a ricoprire ruoli dirigenziali all'interno delle dieci municipalità in cui si articola l'amministrazione decentrata del Comune di Napoli. L'autonomia gestionale e amministrativa delle municipalità, infatti, richiede la presenza di competenze e professionalità in grado di garantire un funzionamento adeguato delle unità di governo del territorio cittadino.

La ristrutturazione della macchina amministrativa ha comportato, inoltre, una riorganizzazione complessiva delle funzioni, con un grande sviluppo dei processi di informatizzazione delle procedure attivate negli uffici comunali. Si è proceduto a tale proposito alla promozione di attività di tipo formativo mirate, correlate con la tipologia e le caratteristiche delle innovazioni realizzate.

Ancora, sono stati realizzati corsi finalizzati ad accrescere la conoscenza sulle normative vigenti in materia di sicurezza sul lavoro. Per questo aspetto hanno svolto una funzione fondamentale gli operatori della CONSIP che hanno diretto l'insieme delle attività relative alla formazione obbligatoria rivolta ai dipendenti comunali.

Appare evidente, tuttavia, come i vincoli di bilancio e il contenimento dei livelli di spesa abbiano inciso profondamente sullo sviluppo e la crescita ulteriore

dell'offerta di iniziative formative: allo stato attuale i fondi disponibili a tal fine sono pari a meno della metà delle risorse impiegate nel lontano 2009.

Si auspica, tuttavia, che a partire dal 2014 si possa disporre di somme stabili da destinare all'aggiornamento professionale dei dipendenti, in modo da poter programmare per tempo e in maniera ragionata un piano organico di interventi di medio-lungo periodo.

I contenuti della formazione dovranno uniformarsi alla filosofia generale che ha ispirato i processi innovativi promossi all'interno dell'amministrazione comunale; in questo ambito è opportuno sottolineare che le figure professionali sulle quali sempre più farà leva il funzionamento del Comune coincidono con profili di livello elevato, mentre diminuirà progressivamente l'importanza assunta dalle mansioni esecutive e di tipo prettamente operativo.

La ricerca di personale specializzato si orienterà soprattutto verso dirigenti con competenze tecnico-funzionali (architetti, ingegneri ecc.), oppure nei confronti di personale altamente qualificato sul versante economico e finanziario.

L'attenzione rivolta al sostegno e all'assistenza dei cittadini richiederà in particolare la crescita del numero di assistenti sociali impegnati nelle strutture municipali, mentre lo sviluppo delle attività connesse con la scuola e l'educazione comporterà l'aumento di maestri e educatori presenti negli organici comunali.