



*I fabbisogni formativi dei dirigenti  
del settore Logistica, Spedizione, Trasporto*





# **ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI DEI DIRIGENTI DEL SETTORE LOGISTICA, SPEDIZIONI, TRASPORTO**

La presente ricerca è stata realizzata dal **Centro Studi Confetra** attraverso il contributo di Fondir (Fondo paritetico Interprofessionale nazionale per i dirigenti del terziario)

Coordinamento della ricerca: Daniela Dringoli

Comitato di Indirizzo Strategico: Piero Luzzati, Daniela Dringoli, Fabio Marrocco

Testi di: Daniela Dringoli, Fabio Marrocco, Guja Maria Locatelli, Irene Borrelli

Hanno inoltre collaborato: Annaeva Detomaso, Luigina Pascale

Segreteria di supporto: Federica Nuzzi

Supporto amministrativo: Marisa Rossetti, Giovanni Dalena

Elaborazione degli strumenti di indagine e dei dati: Daniela Dringoli, Fabio Marrocco

Si ringraziano Alessandro Vecchietti, Germana Calviello, Walter Lindo per gli importanti spunti forniti.

La rilevazione CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing) e l'elaborazione dei dati sono state realizzate da GFK Eurisko. Coordinamento: Gianfranco Cataldi. I focus group sono stati condotti da: Valeria Fai, Alessandra Rizzo.

Si ringraziano le 87 imprese che hanno partecipato alla rilevazione mettendo a disposizione il loro tempo prezioso e fornendo qualificati contributi.

*Un particolare ringraziamento, per le importanti testimonianze fornite nel corso dei focus, a: DHL Express, Gefco, Panalpina, Ceva Logistic, Alsea, Fedespedit.*

---

È vietata la riproduzione, anche parziale, ad uso interno e didattico con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, non autorizzata.

La ricerca è disponibile sui siti: [www.fondir.it](http://www.fondir.it) [www.confetra.it](http://www.confetra.it)  
Copyright © 2010 Confetra e Fondir

## Indice

|   |    |
|---|----|
| Introduzione .....  | 5  |
| PARTE I   |    |
| Lo scenario del settore logistica, spedizioni e trasporto in Italia .....                                   | 11 |
| Capitolo 1  |    |
| <i>Valore del settore logistica, spedizioni e trasporto in Italia</i> .....                                 | 13 |
| 1.1 Lo scenario del settore logistica, spedizioni e trasporto .....   | 13 |
| 1.1.1 <i>La crisi economico finanziaria</i>   |    |
| 1.1.2 <i>L'Europa e L'Italia</i>  |    |
| 1.1.3 <i>La competitività delle imprese italiane</i>  |    |
| 1.1.4 <i>Sintesi dell'andamento della domanda</i>   |    |
| Capitolo 2  |    |
| <i>Dati sulle caratteristiche delle imprese e dei lavoratori del settore, iscritte e non a Fondir</i> ..... | 27 |
| 2.1 Le imprese del settore logistica, spedizioni, trasporto e FONDIR .....                                  | 27 |
| PARTE II  |    |
| Indagine sulla formazione dei dirigenti .....   | 33 |
| Capitolo 1  |    |
| <i>La formazione per i dirigenti delle imprese del settore logistica, spedizioni e trasporto</i> .....      | 35 |
| Introduzione .....  | 35 |
| 1.1 Il profilo dell'impresa .....   | 37 |
| 1.2 La formazione in impresa .....  | 43 |
| 1.3 Il coinvolgimento dell'impresa nella formazione .....   | 57 |



|  |     |
|--|-----|
| 1.3.1 <i>Formazione organizzata da soggetto terzo</i>  |     |
| 1.3.2 <i>Formazione organizzata direttamente dall'impresa</i>                                |     |
| 1.4 <b>Formazione dei dirigenti</b> .....  | 79  |
| 1.5 <b>Gli esiti della formazione per i dirigenti</b> .....                                  | 86  |
| 1.6 <b>La formazione finanziata da Fondir</b> .....  | 91  |
| 1.7 <b>Le testimonianze dei responsabili della formazione e dirigenti</b> .....              | 102 |
| 1.7.1 <i>Il ruolo e il valore della formazione</i>   |     |
| 1.7.2 <i>La formazione destinata ai dirigenti</i>  |     |
| 1.7.3 <i>L'organizzazione, la gestione e gli esiti della formazione rivolta ai dirigenti</i> |     |
| 1.7.4 <i>Il focus su Fondir</i>  |     |
| <br>   |     |
| Conclusioni .....  | 109 |
| <br>   |     |
| Bibliografia .....   | 117 |

Introduzione



## Introduzione

La crisi che ha colpito l'industria negli ultimi anni ha avuto forti ripercussioni anche sul settore delle spedizioni, della logistica e dei trasporti. Negli ultimi mesi del 2009 si è cominciato a registrare un debole segnale di ripresa che è continuato nel I semestre del 2010, anche se in modo disomogeneo nei vari flussi di traffico. In particolare nel corso del primo semestre 2010 i trasporti sulle autostrade non hanno fatto registrare variazioni rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, mentre le merci trasportate in aereo sono aumentate del 24%, segno di una ripresa più sostenuta nel traffico intercontinentale e ancora insufficiente in quello nazionale. In calo del 12,5% il trasporto su ferro, per la debolezza dell'offerta di questa modalità nel nostro Paese; fra il 10 e il 15% l'incremento del trasporto internazionale attraverso container.

Il settore ha risentito della difficile situazione economica del Paese e del calo del commercio estero. In un contesto di difficoltà crescenti, è aumentata la pressione competitiva sulle imprese che hanno dovuto far fronte anche al forte aumento del costo del gasolio.

L'impegno è stato quindi rivolto al miglioramento degli assetti organizzativi, al più rigido controllo dei costi, all'ottimizzazione delle singole fasi della *supply chain* e ad una più incisiva azione commerciale.

Effetto tangibile della crisi è stata la richiesta di ammortizzatori sociali, il costante decremento del numero dei dirigenti e la diminuzione degli investimenti in formazione per il management.

Tuttavia, la formazione dei dirigenti è da sempre considerata una importante leva per aumentare la competitività delle imprese. In una fase di crisi economica avere il coraggio di investire nelle risorse umane, e in particolare nel management aziendale, aiuta a contrastare la recessione e ad anticipare il rilancio occupazionale del settore.

L'impegno della Confetra e della parte sindacale dei dirigenti dei trasporti (Manageritalia) per superare questo difficile momento congiunturale è significativo: nel marzo scorso è stato rinnovato il contratto per i dirigenti delle aziende di autotrasporto, spedizione merci, servizi logistici e trasporto combinato, che riguarda oltre 800 dirigenti e 240 aziende del settore e che garantisce adeguati aumenti retributivi collegati al merito.





Sul versante della formazione, invece, sono stati sottoscritti accordi quadro per favorire la presentazione di Piani formativi a Fondir ed è stato promosso uno specifico Avviso per finanziare interventi straordinari di formazione continua per i dirigenti delle aziende in difficoltà.

Fondir, fondo che finanzia la formazione dei dirigenti delle imprese aderenti e promosso, fra gli altri, da Confetra, gioca un ruolo importante. La possibilità di accedere ai finanziamenti sia attraverso la presentazione di Piani formativi sia attraverso la richiesta di specifici percorsi individuali e finanziati attraverso voucher, rappresenta per le imprese una opportunità unica.

Poiché la formazione è la migliore leva per aumentare ed aggiornare le competenze delle risorse umane, Confetra ha voluto approfondire, attraverso una specifica ricerca, quali siano i fabbisogni formativi della classe dirigente delle imprese della logistica, delle spedizioni e dei trasporti e quale ruolo abbia e debba avere Fondir per venire incontro alle esigenze espresse.

L'indagine che qui si presenta ha coinvolto 87 aziende del settore, iscritte e non iscritte. Sono state raccolte le testimonianze di dirigenti che hanno partecipato alla formazione e quelle dei responsabili della programmazione formativa. Un Comitato scientifico ha accompagnato le varie fasi di studio e validato gli strumenti di rilevazione.

La ricerca si suddivide in due parti.

La prima parte descrive l'evoluzione del settore logistica, spedizioni e trasporto in Italia mediante l'analisi dei dati congiunturali per il periodo 2007 – 2009. Successivamente, dall'analisi realizzata è stato possibile elaborare gli strumenti di rilevazione utilizzati per le interviste alle imprese.

La seconda parte della ricerca ha coinvolto un panel rappresentativo delle imprese dei settori della logistica, spedizioni e trasporto. Le interviste, effettuate attraverso il metodo *CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing)*, hanno avuto l'obiettivo di verificare il livello di conoscenza di Fondir presso le aziende del settore, quanta formazione fanno queste imprese e la relativa tipologia.

Le aziende hanno così espresso il loro punto di vista sulla qualità della formazione. I dati, raccolti ed elaborati, hanno evidenziato punti di forza e di debolezza del sistema e hanno fornito indicazioni sulle risposte che Fondir potrebbe dare ai bisogni formativi.

E' stato realizzato un *focus group* al quale hanno partecipato dirigenti e responsabili delle risorse umane delle imprese che hanno realizzato corsi di formazione finanziati da Fondir. Dal con-

fronto sono emersi suggerimenti e spunti che Fondir potrà valorizzare in fase di programmazione dei suoi bandi.

Le conclusioni individuano alcuni ambiti di intervento sui quali Fondir dovrebbe intervenire per pianificare ancora meglio le proprie attività: potenziare la campagna di informazione sulle opportunità offerte dal Fondo, rafforzare l'assistenza tecnica verso una logica più consulenziale, introdurre una maggiore flessibilità delle procedure, introdurre modalità di tracciabilità della formazione che facilitino la realizzazione di percorsi "destrutturati".

**Daniela Dringoli**

*Coordinatrice della ricerca*





Parte I

*Lo scenario del settore  
logistica, spedizioni e trasporto in Italia*



## Capitolo I

### *Valore del settore logistica, spedizioni e trasporto in Italia*

#### 1.1 Lo scenario globale del settore logistica spedizioni e trasporto

##### *1.1.1 La crisi economico-finanziaria*

L'ultimo biennio è stato sicuramente caratterizzato da una grande "scossa" che ha pesantemente toccato l'economia globale, portandola in una situazione di recessione preoccupante nell'autunno 2008. I fattori che hanno determinato la crisi finanziaria e la sua rapida propagazione all'economia reale sono stati molteplici; di questi prenderemo in considerazione solo quelli che hanno prodotto effetti diretti sul commercio mondiale, sui flussi di traffico che lo alimenta, sulle scelte di investimento o di riposizionamento degli operatori del trasporto e della logistica, considerato che quest'ultimo è il settore oggetto di studio.

All'interno di questo settore, nell'arco di tempo 2007 – 2009 le dinamiche di internazionalizzazione non sono state omogenee. A partire dal 2007, infatti, sullo scenario dell'economia mondiale si è assistito a tali variazioni:

- una restrizione del credito, iniziata nel 2007 all'interno dei mercati finanziari e poi diffusasi a macchia d'olio ai mercati immobiliari portando come risultato il fallimento di alcuni istituti di credito (è un esempio quanto accaduto negli Stati Uniti, che a fine anno sono entrati in un periodo di recessione);
- l'aumento esorbitante del prezzo del greggio, raddoppiato nel primo semestre 2008 e salito fino ai 147 dollari al barile nel luglio dello stesso anno;
- la rincorsa al ribasso delle principali Borse del mondo dall'inizio del 2008 e, a settembre dello stesso anno, l'esplosione della crisi finanziaria su scala globale, indotta dal fallimento di Lehman Brothers, (rinomatissima società fino a poco tempo fa attiva nei servizi finanziari a livello globale) e trasmessa all'economia reale con molta rapidità, tanto da far cadere, solo due mesi dopo, nel baratro della recessione i Paesi dell'Unione Europea che hanno adottato l'euro come moneta.

Dopo questo duro colpo subito dai mercati finanziari, l'economia globale ha cercato di barcamenarsi tra la caduta verticale della fiducia e della domanda e il monitoraggio costante degli indicatori economici e monetari per cercare di afferrare le dinamiche della crisi e attivare conseguentemente delle contromisure mirate e di impatto immediato, a partire dal sostegno pubblico al comparto creditizio per evitare, prima di ogni altra cosa, il tracollo del sistema globale.

Ecco il motivo per cui si è assistito all'aumento delle operazioni di M&A e di partnership su scala globale rilevato già nel 2007 nei settori del trasporto e della logistica, in continuità, anzi in accelerazione, rispetto ai processi di internazionalizzazione e di integrazione dei mercati emergenti degli anni immediatamente precedenti.

Chiari segnali di difficoltà sono emersi nel primo semestre 2008: in particolare nel settore marittimo e in quello aereo, vettori portanti dell'economia globalizzata. Le navi riducevano la velocità di crociera per contenere i consumi e i vettori aerei, maggiormente sensibili alle variazioni del carburante, erano forzati ad alzare i prezzi, razionalizzare le rotte, ridurre le frequenze e, nonostante ciò, iniziavano a registrare perdite importanti. Nella primavera 2008, per la prima volta, è diminuito il numero dei passeggeri trasportati per via aerea tra l'Europa e gli Stati Uniti.

Gli organismi internazionali di regolazione o di cooperazione, come l'Ue, l'Ocse, il Fondo Monetario, l'International Transport Forum, sono prontamente intervenuti per pensare e adottare politiche in grado di affrontare l'evoluzione prossima del sistema globale dei trasporti; queste misure riguardavano il mercato petrolifero, l'impatto del caro petrolio sui trasporti, i modelli emergenti di integrazione del comparto marittimo e logistico. Purtroppo, però, il lavoro di analisi è servito a ben poco, visto che lo scenario di riferimento a settembre 2008, muta drasticamente: si assiste al fallimento di istituti fulcro del sistema finanziario internazionale negli Usa e in Gran Bretagna, la paralisi del mercato interbancario, l'ingresso in una fase recessiva globale segnata dal crollo della domanda aggregata, della fiducia e degli investimenti, dalla caduta verticale del prezzo del greggio, dal brusco rallentamento del commercio mondiale, in calo fino al 2008 e con una contrazione dei volumi attorno all'11% nel 2009. Per il 2010, con le avvertenze ormai di rito sull'incertezza degli scenari, le previsioni, confermate dall'andamento dei primi sei mesi, stimano un incremento del 9% degli scambi internazionali e una crescita del PIL mondiale di circa cinque punti percentuali rispetto al 2009, con picchi intorno al 10% per Cina e India e aumenti più moderati per i Paesi avanzati: Euro zona +1%, Stati Uniti +3%, Giappone +2%.



### 1.1.2 L'Europa e l'Italia

La situazione di crisi degli ultimi anni ha fatto sì che parecchie aziende più solide abbiano accelerato le loro scelte aziendali di consolidamento e le strategie di alleanza a fini di razionalizzazione.

Si è osservato da parte delle aziende la propensione a contrattualizzare alleanze di settore o di filiera finalizzate a ridurre il rischio commerciale degli investimenti di medio-lungo periodo. Interessanti, sotto tale profilo, le alleanze multilaterali che hanno iniziato a prendere forma in vari settori anche in Europa (tra compagnie ferroviarie, tra interporti, tra autolinee, tra porti) e le alleanze, più spesso bilaterali, tra operatori di comparti diversi sulla medesima filiera. È di tutta evidenza, ad esempio, la convergenza di interesse strategico tra i grandi terminalisti portuali globali e i maggiori player ferroviari europei rispetto all'individuazione di corridoi terra-mare su cui investire.

Nel **comparto logistico e postale**, operatori leader hanno messo a segno una rete di acquisizioni e partnership domestiche e internazionali, in area europea, su operatori che portano in dote network sub regionali già strutturati da integrare nel proprio.

L'Italia non è sfuggita alla progressiva creazione di un mercato integrato europeo. Alcune novità interessanti hanno riguardato sia l'incumbent che i competitor. Complessivamente, nonostante sia stato colpito dal rallentamento dell'economia, il settore ferroviario è apparso impegnato in una competizione di portata epocale, nella quale i grandi player hanno cercato di posizionarsi su scala continentale, intercettando soprattutto i traffici portuali – cuore della globalizzazione – e scegliendosi i corridoi in relazione alle prospettive di traffico, coincidenti o ulteriori rispetto a quelli programmati dalle politiche pubbliche europee.

Sul fronte della **portualità** e del **trasporto marittimo**, la dimensione dei player, la portata e la dinamicità delle operazioni che li interessano, le forti politiche pubbliche che li riguardano in molte aree del pianeta disegnano un mondo difficile da sintetizzare, ma da cui non si riesce a prescindere per leggere una prospettiva europea.

Limitandoci in questa sede al trasporto marittimo containerizzato, osserviamo che nel biennio esso ha attraversato un'ulteriore fase di concentrazione con un altrettanto significativo livello di integrazione di filiera, in particolare sulle attività terminalistiche, allo scopo di fruire di servizi portuali personalizzati, specializzati, a minor rischio di congestione e a minor costo (Tab. 1.1.2.1).



Tabella 1.1.2.1: Livello di concentrazione nel comparto del trasporto marittimo containerizzato

|                | TEU        | TEU (var. %) |           | Quota di mercato |        |        |
|----------------|------------|--------------|-----------|------------------|--------|--------|
|                | 2008       | 2008/2006    | 2008/2000 | 2008             | 2006   | 2000   |
| <b>TOP 5</b>   | 5.609.700  | 45,8%        | 232,4%    | 45,3%            | 42,1%  | 32,8%  |
| <b>TOP 10</b>  | 7.828.872  | 42,9%        | 208,4%    | 63,3%            | 60,0%  | 49,3%  |
| <b>TOP 25</b>  | 11.124.672 | 45,5%        | 189,4%    | 89,9%            | 83,7%  | 74,6%  |
| <b>TOP 100</b> | 12.374.731 | 35,5%        | 140,3%    | 100,0%           | 100,0% | 100,0% |

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati AXS-Alphaliner

Sul fronte degli accordi internazionali, si segnalano due iniziative di grande portata: l'accordo Usa-Cina per il raddoppio dei voli passeggeri e una maggior liberalizzazione dei voli cargo tra i due Paesi e l'avvio del dialogo tra Ue e l'Unione Africana per lo sviluppo congiunto del trasporto aereo tra Europa e Africa. Molto meno numerose, anche rispetto al periodo precedente, ma comunque di notevole importanza sono state, quindi, le riorganizzazioni finalizzate nel biennio, in Europa, in **ambito aeroportuale**.

Il mercato europeo del **trasporto terrestre di passeggeri, su gomma e su ferro**, ha confermato i percorsi di concentrazione che da diversi anni si sviluppano attorno ai grandi gruppi. Nuove alleanze sono state costruite, o rafforzate, sul versante delle compagnie private di autolinee, nazionali e internazionali, in concorrenza con la ferrovia e l'aereo, soprattutto sulle direttrici tra il nord e il sud del Paese.

Infine uno sguardo alla **crocieristica e al cabotaggio marittimo**. In ambito europeo tra i mercati leader della crocieristica ha spiccato al primo posto l'Italia. Poche sono state le operazioni di M&A censite, più interessanti gli accordi di partnership.

### 1.1.3. La competitività delle imprese italiane

L'analisi della competitività delle imprese italiane emerge dalla valutazione congiunta dei risultati economici che il settore dei trasporti e della logistica ha registrato nell'interscambio con l'estero e delle rilevazioni sulla partecipazione di attori italiani ai processi di internazionalizzazione sopra accennati.

Ciò che ha reso critica, questa volta, la misurazione dello stato di salute della competizione di bandiera italiana è stata la destabilizzazione generalizzata dei mercati, sopravvenuta nell'ultimo semestre del periodo di rilevazione e destinata a durare ancora, probabilmente per un tempo non breve. L'utilità di questo esercizio tuttavia non viene meno perché offre, di fronte ad una congiuntura avversa, indicazioni sulla capacità di tenuta, o di reazione, delle nostre imprese rispetto ai competitor esteri e mette in luce le ricadute dell'opacità delle politiche nazionali seguite negli anni, in molti comparti, sulla solidità delle aziende e sulla struttura del mercato nazionale.

Alla fine del biennio di rilevazione, i dati di settore relativi all'interscambio con l'estero e alla bilancia dei pagamenti hanno risentito pesantemente della contrazione dei traffici globali, della connessa caduta dei noli internazionali ma anche, nel segmento aereo, delle discontinuità / riduzioni dell'offerta nazionale legate alla sofferta crisi e poi alla cessazione della vecchia Alitalia.

Si riporta, di seguito, una sintesi delle risultanze relative all'interscambio di merci e di passeggeri, alle quote servite da vettori italiani e alla bilancia dei pagamenti di settore. Il quadro si chiude con una fotografia, essenzialmente quantitativa, del grado di internazionalizzazione maturato o subito dalle imprese italiane nel biennio.

Nel segmento merci, i dati dell'interscambio con l'estero hanno fatto registrare nel 2008 una flessione dei flussi quantitativi: il totale import più export ha segnato un -3,6% sull'anno precedente, determinato dal calo della merce sia in entrata, -3,8%, sia in uscita, -3,2%. Molto più forte è stata la contrazione nel corso del 2009 che, secondo i dati disponibili, si è attestata al -40,3% in export e al -15,1% in import.

La relativa ripartizione tra le modalità di trasporto indica che, in tonnellate, nel 2009, il 55% delle merci in ingresso e in uscita dal territorio nazionale è stato trasportato via mare, il 19% su strada, il 3% per ferrovia, lo 0,3% per via aerea (Tab. 1.1.3.1). Negli ultimi anni, tale ripartizione ha evidenziato un leggero calo della quota servita dal vettore marittimo a beneficio delle altre modalità.

Diversa è la ripartizione in termini di valore, dove il trasporto stradale si è confermato il primo vettore, con il 40%, il trasporto marittimo in calo al 29%, la ferrovia al 3%, l'aereo al 7% (Tab. 1.1.3.1 e Graf. 1.1.3.1).

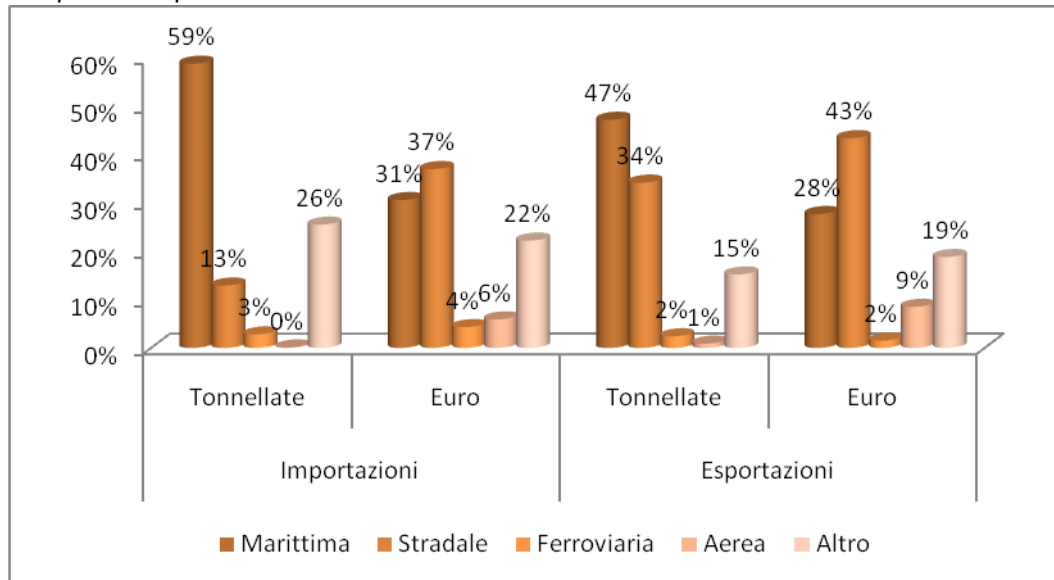


Tabella 1.1.3.1: Flussi quantitativi ed economici con l'estero per modalità di trasporto espressi in composizione percentuale. Anni 2004 – 2009.

| Anni                       | Marittima | Stradale | Ferroviaria | Aerea | Altro | Totale |
|----------------------------|-----------|----------|-------------|-------|-------|--------|
| <b>Flussi quantitativi</b> |           |          |             |       |       |        |
| 2004                       | 58,5      | 21,6     | 3,9         | 0,1   | 15,8  | 100,0  |
| 2005                       | 57,9      | 21,5     | 3,6         | 0,1   | 16,8  | 100,0  |
| 2006                       | 57,2      | 20,6     | 3,4         | 0,1   | 18,6  | 100,0  |
| 2007                       | 56,3      | 19,2     | 3,4         | 0,2   | 20,9  | 100,0  |
| 2008                       | 55,5      | 18,6     | 3,5         | 0,4   | 21,9  | 100,0  |
| 2009                       | 55,5      | 18,9     | 2,7         | 0,3   | 22,6  | 100,0  |
| <b>Flussi economici</b>    |           |          |             |       |       |        |
| 2004                       | 26,7      | 50,2     | 3,7         | 7,3   | 12,0  | 100,0  |
| 2005                       | 27,9      | 47,9     | 3,8         | 7,7   | 12,8  | 100,0  |
| 2006                       | 28,5      | 42,4     | 3,6         | 6,9   | 16,5  | 100,0  |
| 2007                       | 28,9      | 42,2     | 3,5         | 6,6   | 18,8  | 100,0  |
| 2008                       | 30,9      | 39,8     | 3,3         | 6,5   | 19,5  | 100,0  |
| 2009                       | 29,1      | 40,2     | 3,0         | 7,2   | 20,5  | 100,0  |

Fonte: Elaborazioni Centro Studi Confetra su dati Istat

**Grafico 1.1.3.1: Flussi quantitativi ed economici con l'estero per modalità di trasporto espressi in composizione percentuale. Anno 2009.**



Fonte: Elaborazioni Centro Studi Confetra su dati Istat

**Nel segmento passeggeri**, i flussi alle frontiere italiane sono aumentati nel 2008, con 5,4 milioni di passaggi in più (+4%), dopo gli incrementi già rilevati nel 2006 (+10%) e nel 2007 (+6%). Non sorprende che i transiti internazionali siano avvenuti in misura prevalente in automobile e, in seconda battuta, in aereo, lasciando quote marginali alla ferrovia e al mare. Tra le due modalità preferite, tuttavia, nel 2008 si è registrata un'inversione di tendenza rispetto agli anni precedenti, con un incremento dei passaggi su strada (+6 milioni, per lo più di italiani) e una perdita di passeggeri aerei (-1,4 milioni, tutti stranieri). La ripartizione modale del 2009 ha confermato questa tendenza con un recupero della strada sull'aereo (Tab. 1.1.3.2).



Tabella 1.1.3.2: Flussi di persone alle frontiere italiane, per tipo di frontiera espressi in composizione percentuale. Anni 2004 – 2009.

| Anni | Stradale | Ferroviaria | Aerea | Marittima | Totale |
|------|----------|-------------|-------|-----------|--------|
| 2004 | 67,1     | 3,3         | 26,6  | 3,0       | 100,0  |
| 2005 | 65,1     | 2,9         | 28,8  | 3,2       | 100,0  |
| 2006 | 65,4     | 2,5         | 29,5  | 2,6       | 100,0  |
| 2007 | 64,7     | 2,3         | 30,9  | 2,2       | 100,0  |
| 2008 | 66,9     | 2,0         | 28,5  | 2,6       | 100,0  |
| 2009 | 68,2     | 1,8         | 27,2  | 2,8       | 100,0  |

Fonte: Elaborazioni Federtrasporto su dati Banca d'Italia

L'analisi dei dati sulla nazionalità delle imprese di trasporto aereo e marittimo che hanno servito questo mercato nel 2009 è piuttosto allarmante. La presenza degli operatori stranieri si è fortemente affermata nel tempo: se nel 2008 le imprese italiane avevano soddisfatto il 21% della domanda di trasporto aereo e l'11% della domanda di trasporto marittimo, tali percentuali scendono nel 2009 rispettivamente al 15% e 9% (Tab. 1.1.3.3).

Tabella 1.1.3.3: Flussi di persone alle diverse frontiere italiane espressi in composizione percentuale. Anni 2004 – 2009.

| Anni | Trasporto aereo |          |        | Trasporto marittimo |          |        |
|------|-----------------|----------|--------|---------------------|----------|--------|
|      | Stranieri       | Italiani | Totale | Stranieri           | Italiani | Totale |
| 2004 | 27,8            | 35,4     | 30,7   | 10,2                | 22,8     | 15,4   |
| 2005 | 25,8            | 30,1     | 27,5   | 15,2                | 22,4     | 18,4   |
| 2006 | 24,1            | 36,2     | 28,5   | 10,7                | 27,2     | 18,1   |
| 2007 | 23,5            | 34,6     | 27,8   | 10,2                | 21,9     | 15,6   |
| 2008 | 17,3            | 26,3     | 21,0   | 8,3                 | 15,2     | 11,2   |
| 2009 | 11,6            | 19,4     | 15,0   | 8,3                 | 9,0      | 8,6    |

Fonte: Elaborazioni Federtrasporto su dati Banca d'Italia

La progressiva perdita di quote nei mercati che servono l'interscambio si riflette sul saldo dei Trasporti nella **Bilancia dei pagamenti**, che nel biennio in esame ha registrato uno scarto, in negativo, particolarmente importante. Dopo un quadriennio in cui il saldo ha oscillato attorno a -5 miliardi di euro, il 2007 ha chiuso a -6,6 miliardi di euro, in un contesto segnato ancora da tassi positivi di crescita dell'economia e degli scambi. Nel 2008, in condizioni cambiate di segno, il saldo si è attestato a -7,3 miliardi di euro per poi risalire leggermente nel 2009 con -6,3 miliardi di euro.

Uno sguardo, pur rapido, alla distribuzione per modalità di trasporto e per attività (Tab. 1.1.3.4) consente di leggere le variazioni più significative.

Tabella 1.1.3.4: Saldi per modalità e attività dei Trasporti nella Bilancia dei pagamenti. Anni 2006–2009, espressi in Milioni di euro.

| Modalità           | Merci         | Passeggeri    | Servizi     | Totale        |
|--------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|
| <b><u>2006</u></b> |               |               |             |               |
| Marittima          | -2.237        | -34           | -340        | -2.611        |
| Aerea              | -279          | -797          | 412         | -665          |
| Stradale           | -921          | 35            | -194        | -1.080        |
| Ferroviaria        | -479          | 84            | ---         | -395          |
| <b>TOTALE</b>      | <b>-3.916</b> | <b>-712</b>   | <b>-122</b> | <b>-4.751</b> |
| <b><u>2007</u></b> |               |               |             |               |
| Marittima          | -2.768        | -55           | -386        | -3.209        |
| Aerea              | -279          | -1.483        | 280         | -1.482        |
| Stradale           | -1.271        | 31            | -198        | -1.438        |
| Ferroviaria        | -530          | 93            | ---         | -437          |
| <b>TOTALE</b>      | <b>-4.848</b> | <b>-1.414</b> | <b>-304</b> | <b>-6.566</b> |
| <b><u>2008</u></b> |               |               |             |               |
| Marittima          | -2.015        | -86           | -360        | -2.462        |
| Aerea              | -318          | -2.969        | 144         | -3.143        |
| Stradale           | -1.388        | 40            | -185        | -1.534        |

|                    |        |        |      |        |
|--------------------|--------|--------|------|--------|
| <b>Ferroviaria</b> | -292   | 79     | ---  | -213   |
| <b>TOTALE</b>      | -4.014 | -2.937 | -401 | -7.352 |
| <b>2009</b>        |        |        |      |        |
| <b>Marittima</b>   | -587   | -98    | -192 | -877   |
| <b>Aerea</b>       | -362   | -3.524 | 27   | -3.859 |
| <b>Stradale</b>    | -1.269 | 40     | -163 | -1.393 |
| <b>Ferroviaria</b> | -249   | 73     | ---  | -176   |
| <b>TOTALE</b>      | -2.468 | -3.509 | -329 | -6.306 |

Fonte: Banca d'Italia

Per effetto del rallentamento degli scambi internazionali e dunque dei trasporti, nel 2009 l'attività "merci" ha generato un risultato complessivo migliore, riducendo il disavanzo da meno 4 a meno 2,5 miliardi di euro. All'interno della voce merci spicca la variazione della componente stradale, che ha subito invece un incremento del 38% tra il 2006 e il 2009 (da -921 a -1.269 milioni), maturato soprattutto nel 2007, prima della crisi. L'attività "passeggeri" mette in evidenza un brusco peggioramento, raddoppiando il deficit nel 2007 sul 2006 e raddoppiandolo ancora sia nel 2008 sul 2007 che nel 2009 sul 2008, fino a superare i -3 miliardi di euro. La variazione è sostanzialmente imputabile alla modalità aerea.

Per quanto riguarda il **grado di internazionalizzazione delle imprese italiane**, nel 2009 il numero complessivo delle operazioni di M&A censite che hanno coinvolto almeno un operatore italiano del settore dei trasporti sono state 24, in diminuzione rispetto alle 32 dell'anno precedente e sostanzialmente vicine ai più alti livelli del 2007 (26).

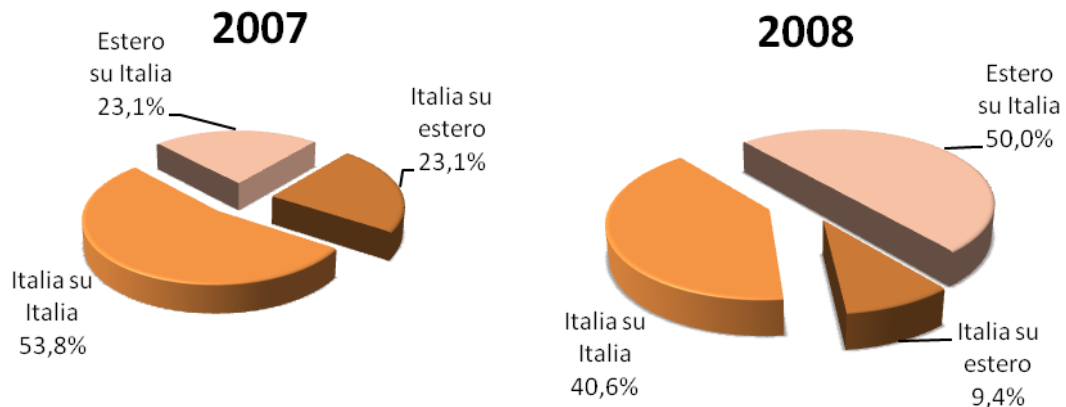
Nel 2009, tuttavia, si registra una rilevante flessione delle acquisizioni passive, che vedono nel ruolo di soggetti acquirenti grandi compagnie estere che mirano a rafforzare la propria posizione nel mercato italiano, a fronte di un'ulteriore diminuzione dell'incidenza delle operazioni interne al mercato domestico rispetto al 2006 (58,3% contro 62,9%) (Tab. 1.1.3.5; Graf. 1.1.3.2).

Tabella 1.1.3.5: M&A sul mercato italiano, per nazionalità dell'impresa acquirente e Accordi, per mercato target. Anni 2006 –2009.

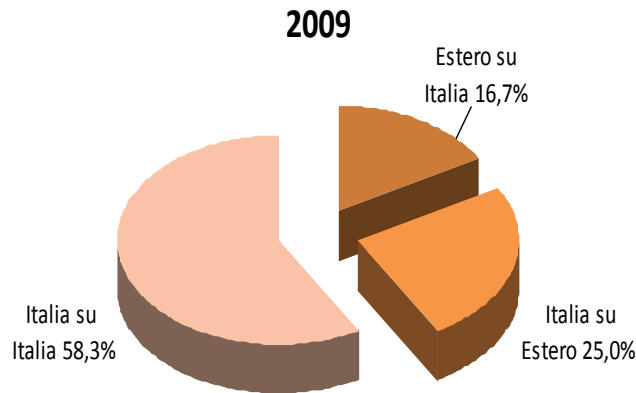
| M&A         | Esteri su Italia |      | Italia su Esteri |      | Italia su Italia |      | Totale |     |
|-------------|------------------|------|------------------|------|------------------|------|--------|-----|
|             | n.               | %    | n.               | %    | n.               | %    | n.     | %   |
| <b>2006</b> | 9                | 25,7 | 4                | 11,4 | 22               | 62,9 | 35     | 100 |
| <b>2007</b> | 6                | 23,1 | 6                | 23,1 | 14               | 53,8 | 26     | 100 |
| <b>2008</b> | 16               | 50,0 | 3                | 9,4  | 13               | 40,6 | 32     | 100 |
| <b>2009</b> | 4                | 16,7 | 6                | 25,0 | 14               | 58,3 | 24     | 100 |
| Accordi     | Esteri su Italia |      | Italia su Esteri |      | Italia su Italia |      | Totale |     |
|             | n.               | %    | n.               | %    | n.               | %    | n.     | %   |
| <b>2007</b> | 5                | 13,9 | 9                | 25,0 | 22               | 61,1 | 36     | 100 |
| <b>2008</b> | 21               | 46,7 | 9                | 20,0 | 15               | 33,3 | 45     | 100 |
| <b>2009</b> | 14               | 35,0 | 10               | 25,0 | 16               | 40,0 | 40     | 100 |

Fonte: Nomisma, Banca dati M&A Trasporti, 2010

Grafico 1.1.3.2: M&A sul mercato italiano, per nazionalità dell'impresa acquirente. Anni 2007 – 2009





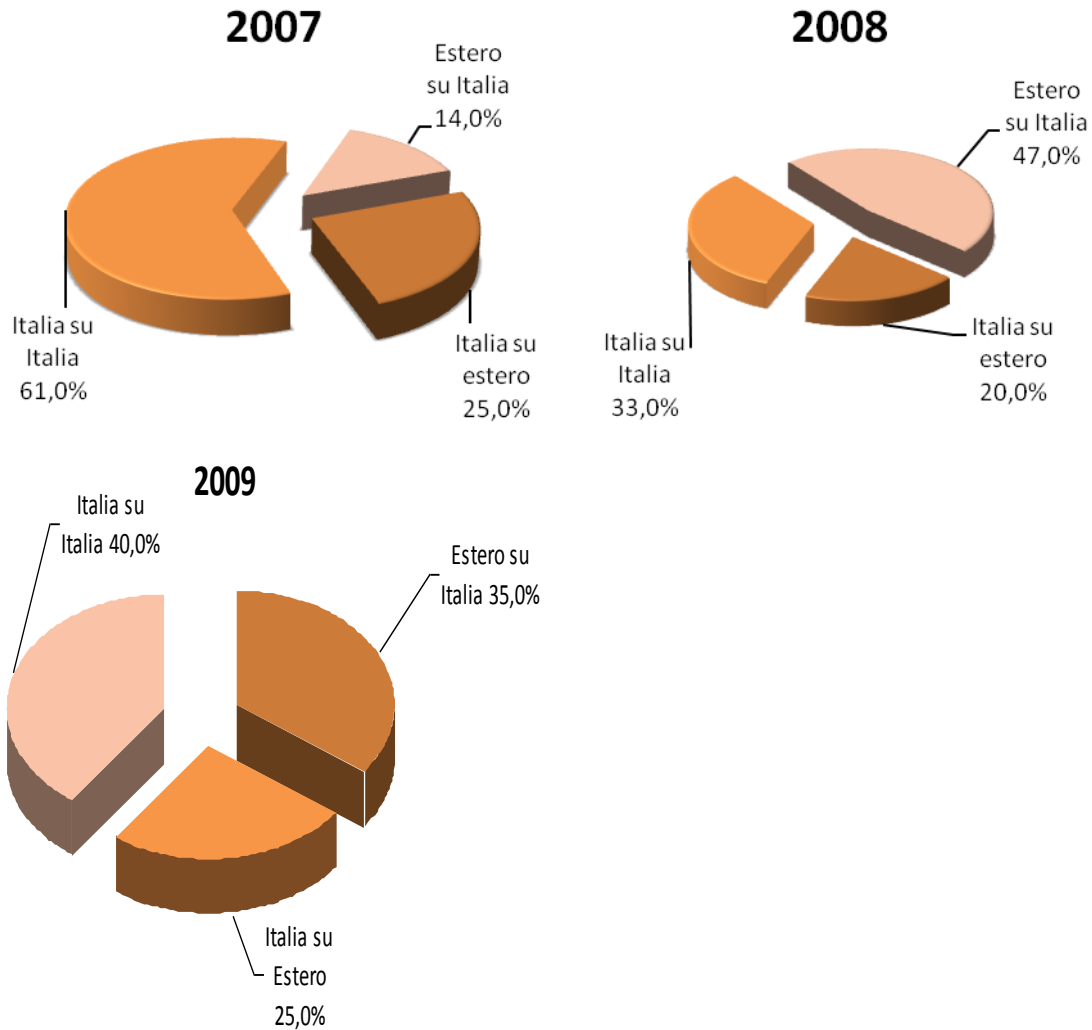


*Fonte: Nomisma, Banca dati M&A Trasporti, 2010*

Nel 2008 si contraggono, in misura rilevante rispetto al 2007, le iniziative di internazionalizzazione attiva (3 operazioni, 9,4% del totale).

Non molto dissimile è la dinamica di internazionalizzazione, prevalentemente passiva nel 2008, rilevabile dai dati relativi agli accordi, che passano da 36 nel 2007 a 45 nel 2008 (*Tab. 1.1.3.5; Graf. 1.1.3.3*). Anche in questo caso, il 2008 ha segnato una netta progressione delle iniziative ad opera di soggetti esteri sul mercato italiano. Le intese estero su Italia, nel 2008, hanno riguardato circa 1 accordo su 2 (46,7%, contro il 13,9% del 2007), mentre è diminuita l'incidenza sia degli accordi di operatori italiani all'estero (20%, contro il 25%), sia degli accordi siglati tra operatori italiani (33,3%, contro 61,1%). Nel 2009 si assiste invece ad un'inversione di tendenza, che ha portato ad una riduzione degli accordi esteri su Italia, a favore di un incremento degli accordi di operatori italiani all'estero (incidenza del 25%) e tra operatori italiani (incidenza del 40%). (*Tab. 1.1.3.5; Graf. 1.1.3.3*).

Grafico 1.1.3.3: Accordi con partner italiani, per mercato target. Anni 2007 – 2009.



Fonte: Nomisma, Banca dati M&A Trasporti, 2010



Rispetto al recente passato, gli accordi stipulati nel 2008 sono stati in minor misura finalizzati all'apertura di nuovi mercati (33% delle intese, contro il 53% del 2007) e più spesso tesi al rafforzamento di una posizione già dominante nel mercato di riferimento (1 accordo su 5). Gli accordi tra integratori logistici e partner industriali (*contract logistics*) hanno rappresentato il 22% del totale degli accordi stipulati in Italia.

#### *1.1.4. Sintesi dell'andamento della domanda*

I dati di chiusura dell'esercizio 2009 sono stati decisamente negativi; nel primo semestre dell'anno si sono registrati cali di traffico e fatturato del 20 – 30% rispetto al 2008, e anche le imprese attive nelle spedizioni internazionali hanno fatto ricorso, per la prima volta negli ultimi 10 anni, agli ammortizzatori sociali (cassa integrazione, contratti di solidarietà e mobilità). In chiusura dell'anno il fatturato complessivo del settore ha subito un calo dell'ordine del 20 – 25%, maggiore nell'area delle spedizioni internazionali direttamente condizionate dall'andamento delle esportazioni e importazioni e per le imprese impegnate nei servizi logistici per l'industria (auto motive, meccanica, tessile, ecc.), e minore per le imprese che offrono servizi logistici legati all'industria alimentare (secco e a temperatura controllata) i cui volumi sono difficilmente comprimibili.

Strette tra una committenza che cerca di intervenire sui costi logistici per ridurre l'impatto della crisi chiedendo significative riduzioni del prezzo dei servizi, la crescita dei costi operativi (carburante) e la riduzione dei volumi di merce movimentati, le imprese dell'area della logistica hanno visto ridursi ulteriormente la marginalità operativa, già particolarmente bassa. Unica nota positiva, la crisi economica ha calmierato il mercato dell'immobiliare logistico, che offre ora opportunità di locazione a prezzi più contenuti.

La flessione dei traffici, in particolare nel trasporto internazionale, ha costretto buona parte delle imprese a rallentare e/o rimandare i progetti di espansione internazionale avviati nell'ultimo biennio e a concentrarsi nella razionalizzazione della struttura aziendale (piattaforme, reti distributive, ecc.), al fine di contenere e/o ridurre i costi operativi.

Si inasprisce, inoltre, la concorrenza sugli aspetti tariffari, sia per mantenere la clientela abituale, sia per acquisire nuovi traffici e contrastare la perdita di volumi presso i clienti acquisiti.



## Capitolo II

### *Dati sulle caratteristiche delle imprese e dei lavoratori del settore iscritte e non a Fondir*

#### 2.1 Le imprese del settore logistica, spedizioni, trasporto e FONDIR

In questa sezione si esamina il rapporto tra imprese del settore della logistica, spedizioni, trasporto e FONDIR, analizzando ed incrociando dati relativi alle tipologie di imprese con le dinamiche di partecipazione alla formazione finanziata dal Fondo.

Le Imprese del settore logistica, spedizioni, trasporto (LST) iscritte a Fondir nel 2009 sono 226. La quasi totalità di queste risulta essere S.r.l. (ben 118) o S.p.A. (10 società), quasi irrilevante la presenza di altre formule societarie, come si evince dalla tabella seguente:

*Tabella 2.1.1: Imprese iscritte a Fondir differenziate per natura giuridica – dati assoluti*

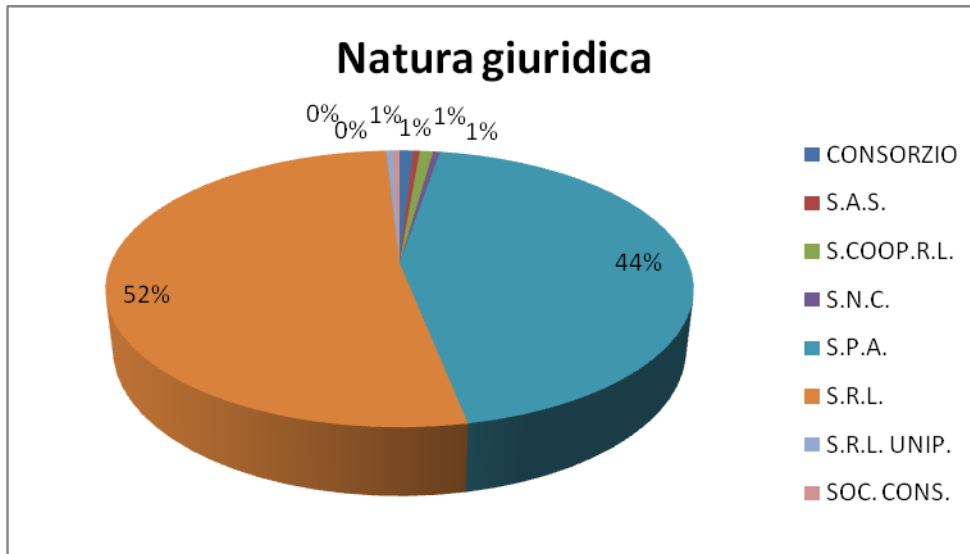
| <b>Natura giuridica</b> | <b>Numero di imprese</b> |
|-------------------------|--------------------------|
| S.r.l.                  | 118                      |
| S.p.A.                  | 100                      |
| S.COOP.R.L.             | 2                        |
| CONSORZIO               | 2                        |
| S.A.S.                  | 1                        |
| S.N.C.                  | 1                        |
| S.R.L. UNIP.            | 1                        |
| SOC. CONS.              | 1                        |

Fonte: Fondir su dati Inps



Il dato risulta essere ancora più immediato se si analizzano i dati percentuali del grafico seguente: è evidente come S.r.l. e S.p.A. rappresentino insieme il 96% delle imprese iscritte a Fondir.

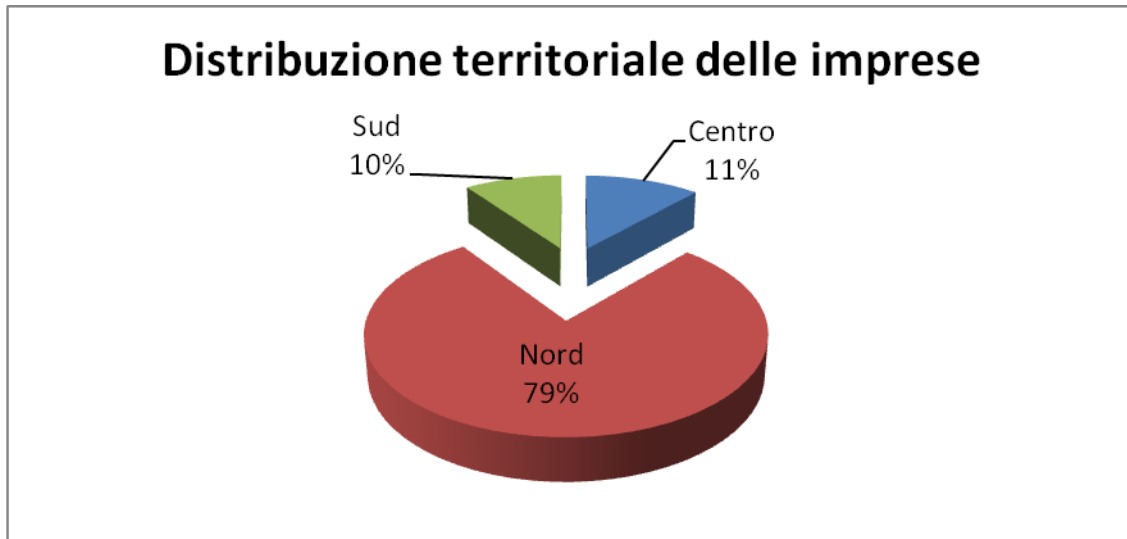
*Grafico 2.1.1: Imprese iscritte a Fondir differenziate per natura giuridica – dati percentuali*



*Fonte: Elaborazioni centro studi Confetra su dati Inps*

La distribuzione delle imprese iscritte al Fondo sul territorio nazionale presenta un'alta concentrazione di imprese nelle regioni settentrionali: ben 178 su 226. Nelle regioni dell'Italia centrale sono presenti 26 imprese, mentre nel Sud soltanto 22. Nel *Graf. 2.1.2*, sono riportati i valori di distribuzione anzidetti in percentuale.

Grafico 2.1.2: Distribuzione territoriale delle imprese iscritte a Fondir – dati percentuali



Fonte: Fondir su dati Inps

Per quanto riguarda le attività già finanziate da Fondir per i settori della logistica, spedizioni, trasporto nell'anno 2009, si evidenzia, ancora una volta, un cospicuo numero di Piani formativi ammessi a finanziamento, in particolare si può notare in *tabella 2.1.2* che, rispetto all'anno 2008, con gli Avvisi del 2009, sono stati finanziati in tutto 26 Piani Formativi che hanno visto il coinvolgimento di altrettante imprese.

Tabella 2.1.2: Avvisi 2008 - 2009: Piani formativi ammessi a finanziamento.

| Settori /Avvisi                | 2/08 | 1/09              | 2/09 | 3/09 |
|--------------------------------|------|-------------------|------|------|
| Logistica/Spedizioni/Trasporto | 25   | 9                 | 16   | 1    |
|                                |      | <b>Totale: 26</b> |      |      |

Fonte: Rapporto FONDIR 2009

Sempre dal Rapporto Fondir, si evince che gli Avvisi dell'anno 2009, hanno interessato nella formazione un buon numero di Dirigenti; mediamente ogni progetto ha messo in formazione 15 dirigenti. Il fatto che si rilevi un numero medio elevato di dirigenti per azienda evidenzia come siano soprattutto le aziende di grandi dimensioni ad investire in formazione.

Dalla *tabella 2.1.3*, inoltre, si nota come siano numerose anche le ore di formazione erogate per ciascun Avviso. In media, il numero di ore pro-capite di formazione si mantiene sulle 40 circa; il valore non è molto alto, ma di certo giustificabile col fatto che la formazione dei dirigenti deve necessariamente essere compatibile con i loro carichi di lavoro e si tratta quindi, soprattutto, di formazione d'aula di breve durata, training on the job.

*Tabella 2.1.3: Numero Dirigenti coinvolti nella formazione e ore di formazione erogate.*

|                                   | AVVISI      |             |             | TOT         |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                   | 1/09        | 2/09        | 3/09        |             |
| <b>N° Dirigenti in formazione</b> | <b>142</b>  | <b>48</b>   | <b>15</b>   | <b>205</b>  |
| <b>Ore di formazione erogate</b>  | <b>3958</b> | <b>1172</b> | <b>1140</b> | <b>6270</b> |

*Fonte: Rapporto FONDIR 2009*

Ad oggi, Fondir ha complessivamente erogato e/o impegnato circa € 1.676.779 nei settori logistica, spedizioni, trasporto (considerando che nel complesso le risorse degli Avvisi 1/04, 1/05, 2/05, 1/08 e la maggior parte delle risorse degli Avvisi 1/06 e 2/06 e 1/07 risultano già essere state erogate; le risorse degli Avvisi 2/08, 1/09 2/09 e 3/09 sono impegnate).

Con riferimento agli ultimi Avvisi del 2009 i settori della logistica, spedizioni e trasporto vede le risorse impegnate secondo la seguente ripartizione. (Tab. 2.1.4)

Tabella 2.1.4: La distribuzione delle risorse tra gli Avvisi 2009 di Fondir.

| SETTORI                                | RISORSE IMPEGNATE |             |              | TOTALE       |
|--|-------------------|-------------|--------------|--------------|
|  | Avviso 1/09       | Avviso 2/09 | Avviso 3/09  |              |
| Logistica,<br>Spedizioni,<br>Trasporto | € 322.150,00      | € 97.457,00 | € 134.000,00 | € 533.607,00 |

Fonte Rapporto FONDIR 2009

La disponibilità totale per questi settori negli Avvisi 1/09, 2/09 e 3/09 è di 533.607,00 €; la disponibilità economica per ogni Avviso viene puntualmente impegnata.





Parte II

*Indagine sulla formazione dei dirigenti*



## Capitolo I

# *La formazione per i dirigenti delle imprese del settore logistica, spedizioni e trasporto*

### Introduzione

Analizzare i fabbisogni formativi dei dirigenti non è un compito semplice per la difficoltà, dovuta ai serrati tempi di lavoro, di acquisire disponibilità loro - e quella dei titolari delle aziende - per una intervista.

Pertanto si è optato per una scelta che coniugasse il valore scientifico della rilevazione con i tempi relativamente ridotti delle rilevazioni. Ad una prima indagine realizzata attraverso il metodo CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing), modalità di rilevazione diretta di unità statistiche e realizzata attraverso interviste telefoniche, in cui l'intervistatore legge le domande all'intervistato e rileva le risposte, si è affiancata una fase che ha visto la realizzazione di incontri di approfondimento a cui hanno partecipato alcuni responsabili delle risorse umane delle aziende della logistica, spedizioni, trasporto e i dirigenti che hanno partecipato alla formazione.

Le interviste telefoniche hanno consentito una documentazione precisa di informazioni rilevate attraverso un questionario statistico a risposta chiusa, appositamente predisposto.

Il questionario per la rilevazione CATI è stato somministrato ad un panel rappresentativo di imprese occupate nel terziario, nello specifico nel settore della logistica, spedizioni e trasporto. L'obiettivo è stato quello di evidenziare:

- a) quanta formazione fanno le imprese del settore e la relativa tipologia;
- b) la qualità della formazione e i fabbisogni latenti delle imprese;
- c) come Fondir può rispondere ai bisogni formativi delle aziende.

I dati raccolti sono stati quindi elaborati e raccolti in un report in cui sono stati, inoltre, individuati:



- punti di forza e di debolezza nella promozione della formazione continua nel settore della logistica, spedizioni, trasporto;
- elementi che ostacolano la formazione dei dirigenti in azienda;
- livello di conoscenza di Fondir presso le aziende.

Il questionario si apre con alcune domande (paragrafo 1.1), utili per conoscere il profilo del panel rappresentativo di imprese (ragione sociale, ubicazione geografica sul territorio nazionale, macro settore di appartenenza, dimensione dell'impresa).

Seguono diversi quesiti (paragrafi 1.2 e 1.3) inerenti rispettivamente la formazione in impresa (se avvenuta o meno e, in caso positivo, come è stata strutturata) e il coinvolgimento dell'impresa stessa nella formazione.

A seguire sono state rivolte alcune domande inerenti la formazione dei dirigenti (paragrafo 1.4) e gli esiti della stessa (paragrafo 1.5).

Il questionario si chiude con un ultimo ciclo di domande sulla conoscenza di Fondir da parte delle imprese appartenenti al panel rappresentativo (paragrafo 1.6).

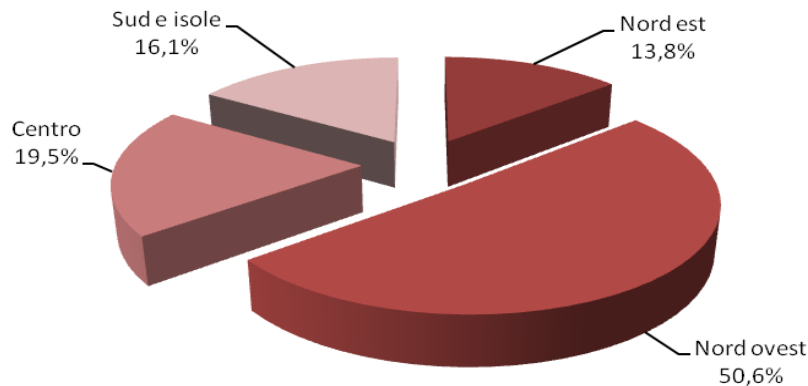
## 1.1 Il profilo dell'impresa

L'analisi è stata realizzata attraverso una serie di interviste che hanno raggiunto un panel rappresentativo composto da 87 imprese.

In apertura sarà utile considerare alcune delle caratteristiche salienti del panel, a iniziare dalla sua distribuzione territoriale che, comunque, rispecchia la distribuzione delle adesioni al Fondo.

Delle 87 imprese, 56 sono ubicate geograficamente al nord del territorio nazionale: nello specifico 12 a nord est (13,8%) e 44 a nord ovest (50,6%); 17 aziende si trovano nel centro Italia (19,5%) e 14 al sud e isole (16,1% del totale). (*Graf. 1.1.1*)

*Graf. 1.1.1 Distribuzione percentuale delle imprese intervistate sul territorio nazionale*



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Fig. 1.1.1 : Ubicazione delle imprese intervistate nelle regioni italiane espresso in valore percentuale

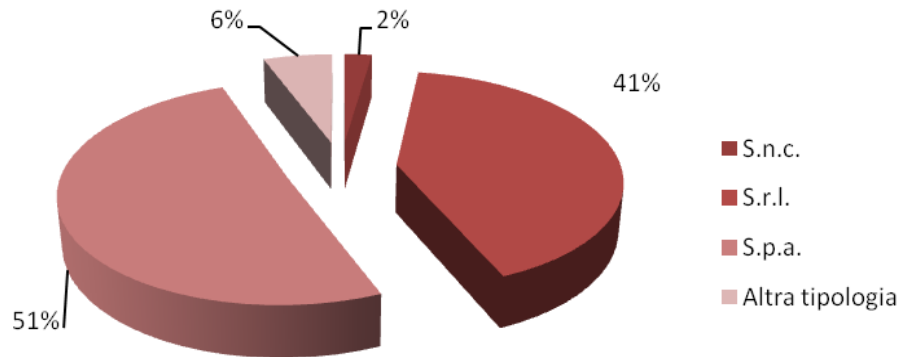


Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Considerando, in particolare le regioni di appartenenza delle imprese, la Lombardia conta il maggior numero di imprese (38%), seguito, ma non di poco, dalla Toscana (9%) e da tutte le restanti regioni. (Fig.1.1.1)

Di tutte le imprese partecipanti, il 51% sono Società per azioni, il 41% Società a responsabilità limitata, il 2% Società in nome collettivo e il restante 6% costituito da altre tipologie di società quali S.a.s., S.a.p.a., società semplice, ecc. (Graf. 1.1.2)

*Graf. 1.1.2 Distribuzione percentuale delle imprese intervistate per ragione sociale*



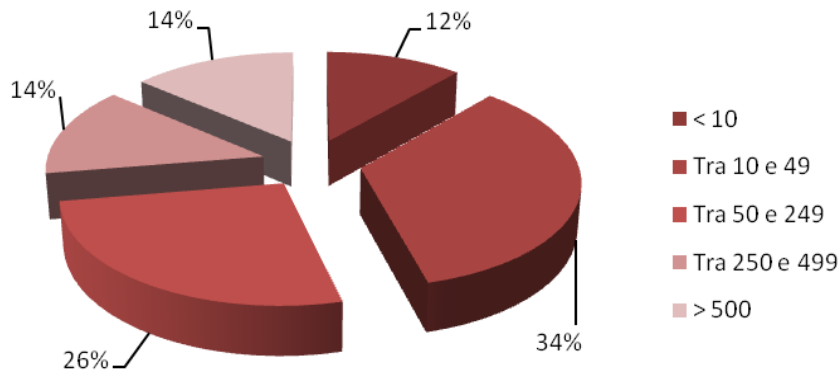
Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Poco più della metà, precisamente il 56% (corrispondente a 49 imprese su 87), fanno parte di un gruppo e soltanto 2 di queste non sono azienda capogruppo, le quali risultano essere ubicate per entrambi i casi in Lombardia.



Per quanto riguarda le dimensioni delle imprese coinvolte, sono state calcolate in base al numero totale di dipendenti; i valori più rilevanti sono il 34% che corrisponde alle imprese con un massimo di 50 dipendenti e il 26%, imprese con massimo 250 dipendenti (piccole e medie imprese). È comunque consistente il numero delle grandi e delle piccolissime imprese. (Graf. 1.1.3)

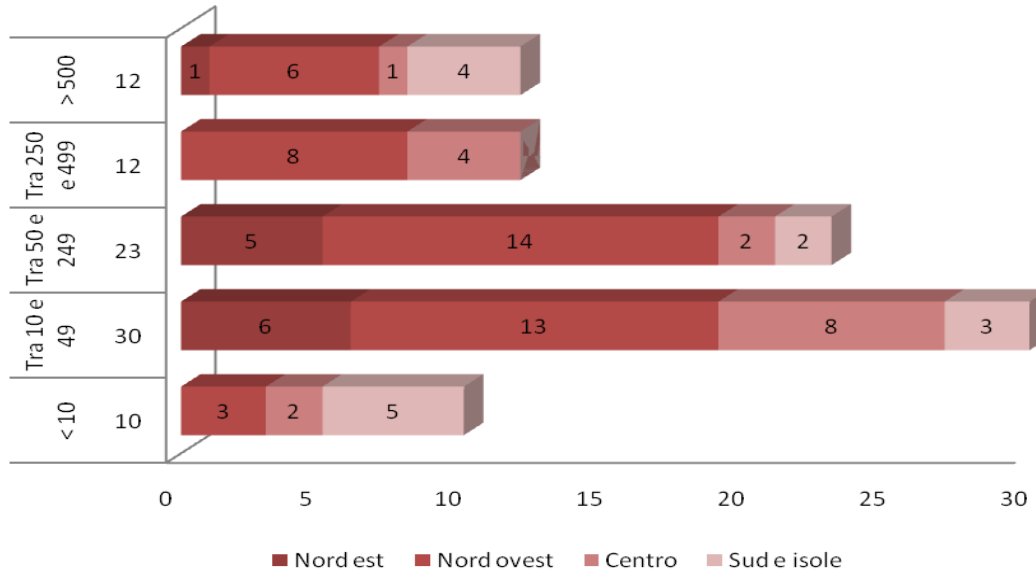
*Graf. 1.1.3 Distribuzione percentuale delle imprese intervistate per dimensione delle stesse*



*Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko*

I dati sulle dimensioni dell'impresa sono stati messi in relazione alle aree geografiche. (Graf. 1.1.4) Si nota come la maggior parte delle imprese intervistate siano ubicate nel nord ovest del territorio nazionale e le stesse abbiano dimensioni piccole (massimo 50 dipendenti) e medie, ossia con un massimo di 250 dipendenti.

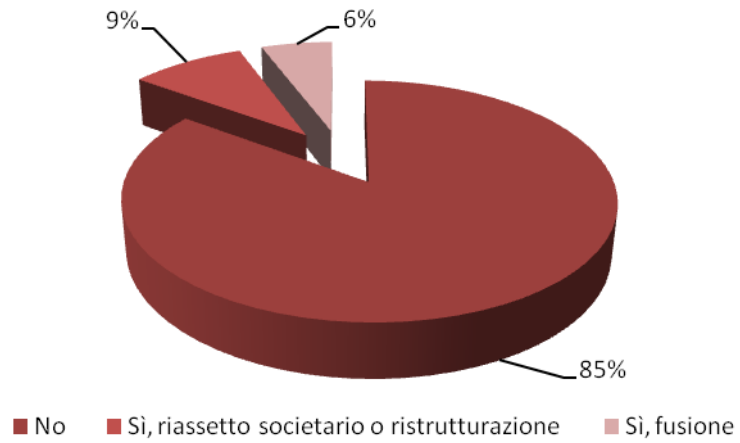
Graf. 1.1.4 Numero delle imprese e loro distribuzione sul territorio



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

L'ultima domanda della prima parte del questionario ha voluto indagare sui cambiamenti organizzativi importanti avvenuti nell'anno 2009, se ci sono stati o meno e, in caso di risposta affermativa, di quale natura siano stati. Per l'85% delle aziende non vi è stato alcun cambiamento organizzativo; il 9% ha subito un riassetto societario o una ristrutturazione (trattasi di aziende equamente distribuite sul territorio nazionale) e, infine, il 6% del totale delle aziende ha subito una fusione (la maggior parte di queste aziende è ubicata al nord Italia). (Graf. 1.1.5)

Graf. 1.1.5 Cambiamenti organizzativi avvenuti nel 2009



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

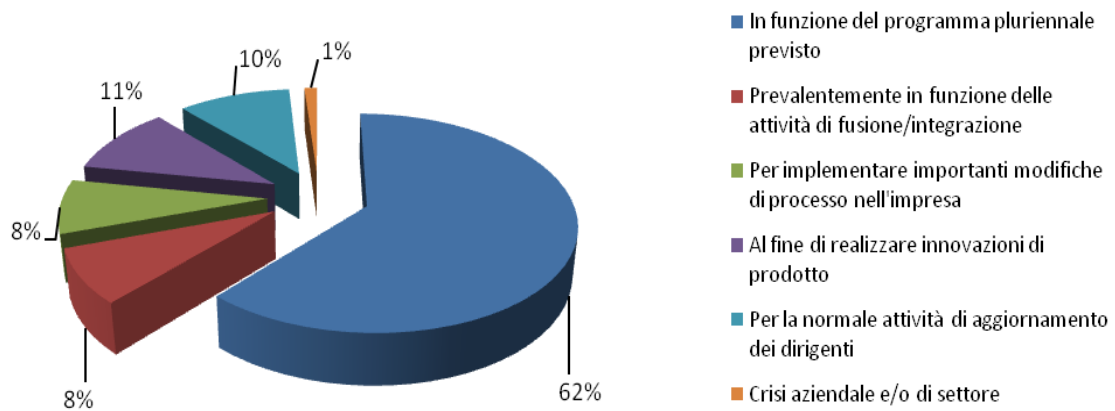
## 1.2 La formazione in impresa

La seconda parte del questionario sottoposto alle 87 aziende del panel rappresentativo riguarda la strutturazione della formazione in impresa. In particolare è stato chiesto se predispongono un tipo di formazione circoscritta ad alcuni ambiti lavorativi o organizzata sulla base di un programma pluriennale previsto. Inoltre si sono rilevate informazioni sui beneficiari di formazione e sulle modalità in cui viene impartita.

Solo un'azienda su 87 non ha programmato e realizzato la formazione nel biennio 2008-2009.

Il *grafico 1.2.1* evidenzia un dato importante: la formazione aziendale del 62% delle 86 aziende che hanno strutturato la formazione nel biennio 2008-2009, è predisposta in funzione di un programma pluriennale previsto, il che significa che per la maggior parte le aziende investono per un tipo di formazione organica e non frammentaria.

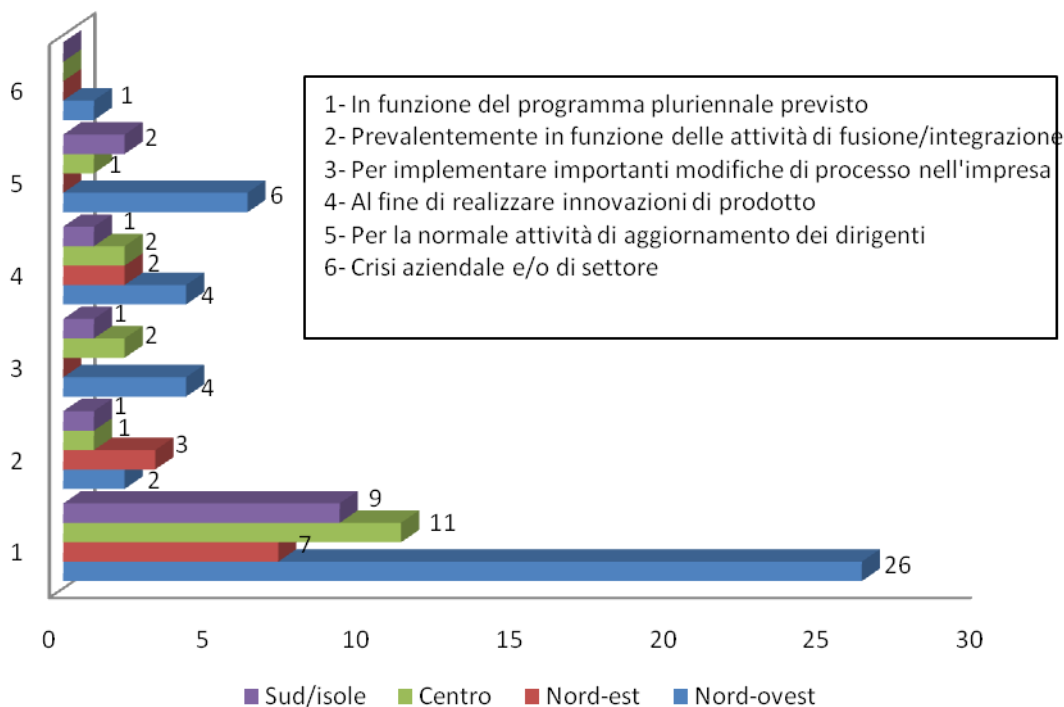
*Graf. 1.2.1* Strutturazione della formazione



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il grafico 1.2.2 mette in evidenza la suddivisione per aree geografiche della strutturazione della formazione. Preferiscono un tipo di formazione strutturata in funzione di un programma pluriennale 26 aziende delle 43 ubicate nel territorio del nord-ovest (60%). Nell'area del nord-est, 7 su 12 aziende (pari al 58%). Tra le aziende collocate nel centro Italia ben 11 su 17 (pari al 65%). Nel Sud Italia, 9 su 14 (pari al 64%).

Graf. 1.2.2 Strutturazione della formazione aziendale per aree geografiche



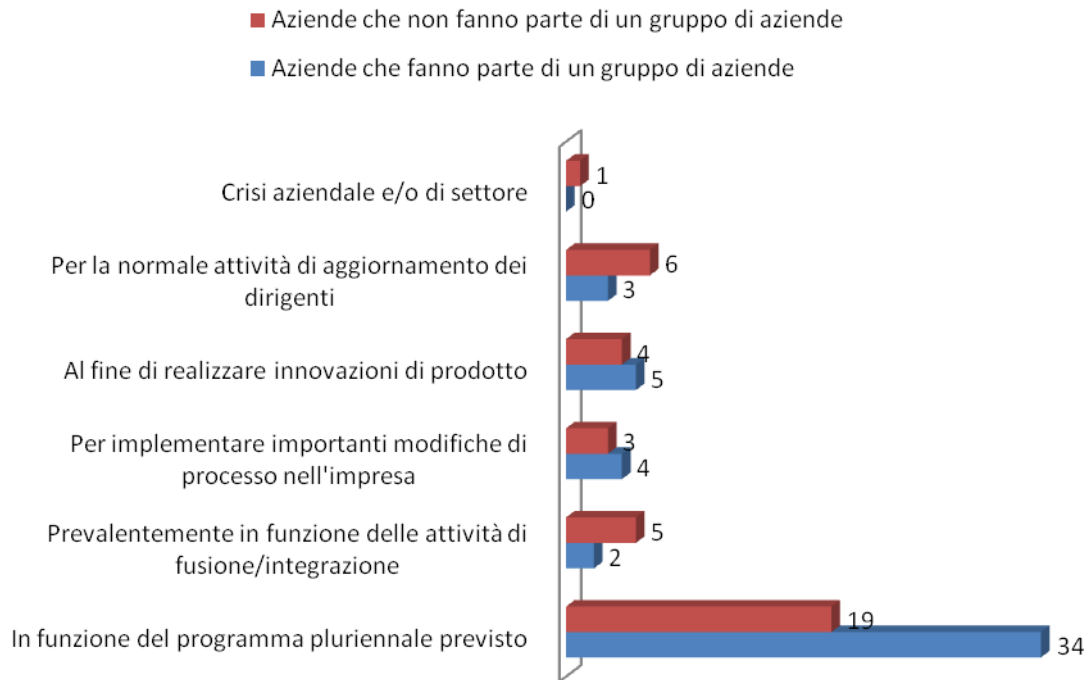
Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Su 86 aziende, 48 fanno parte di un gruppo di aziende. Ben 34 di queste strutturano la formazione in funzione del programma pluriennale previsto.



Il dato è significativo in quanto evidenzia che il 70% delle aziende facenti parte di gruppi di aziende organizza la formazione in modo organico attraverso un piano di durata pluriennale. Solo la metà delle aziende non facenti parte di gruppi di aziende si organizza in tal senso. (Graf. 1.2.3)

*Graf. 1.2.3 Aziende che fanno parte di un gruppo di aziende*



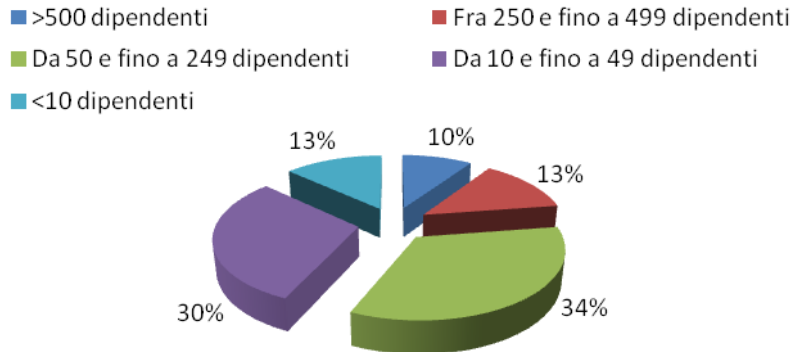
Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il grafico 1.2.4 evidenzia che la formazione strutturata sulla base di un programma pluriennale è più diffusa nelle aziende di media dimensione. Ben il 34% tra quelle che si organizzano in questo senso hanno tra i 50 e i 249 dipendenti e il 30% tra i 10 e i 49 dipendenti. Abbastanza omogeneo



è il dato sulle grandissime aziende (oltre 500 dipendenti), sulle medio - grandi aziende (tra 250 e 499 dipendenti) sulle piccolissime aziende con meno di 10 dipendenti.

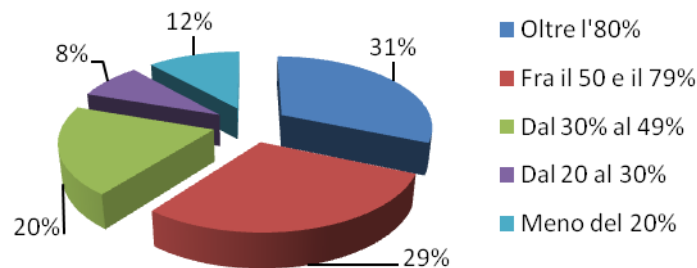
*Graf. 1.2.4 Formazione strutturata in funzione del programma pluriennale*



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il grafico seguente illustra, invece, la percentuale di personale dipendente coinvolta nei percorsi formativi. Il dato significativo è che quasi un terzo delle aziende intervistate (il 31%) coinvolge oltre l'80% dei dipendenti nei percorsi formativi. Un buon 29% ne coinvolge tra il 50% e il 79%.

*Graf. 1.2.5 Percentuale di personale dipendente coinvolta nei percorsi formativi*



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Di seguito la tabella ripartisce il dato precedente per aree geografiche di appartenenza.

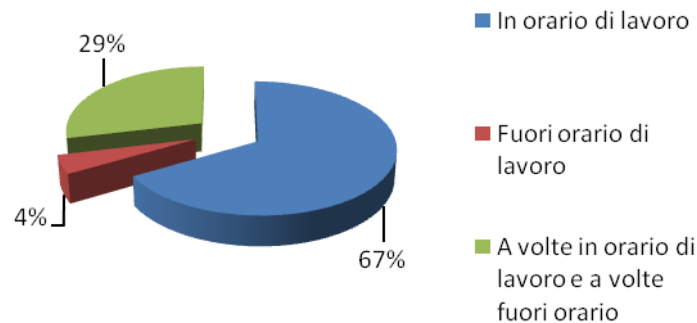
Tab. 1.2.1 Percentuale di personale dipendente coinvolta nei percorsi formativi per aree geografiche

|                    | Nord-ovest  | Nord-est    | Centro      | Sud/isole   |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Oltre l'80%        | 30,2%       | 33,3%       | 17,6%       | 50,0%       |
| Fra il 50 e il 79% | 30,2%       | 25,0%       | 23,5%       | 35,7%       |
| Dal 30% al 49%     | 16,3%       | 41,7%       | 29,4%       | 0%          |
| Dal 20 al 30%      | 9,3%        | 0%          | 17,6%       | 0%          |
| Meno del 20%       | 14,0%       | 0%          | 11,8%       | 14,3%       |
| <b>Totale</b>      | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il 67% delle aziende intervistate fa rientrare la partecipazione ai percorsi formativi durante l'orario di lavoro.(Graf. 1.2.6)

Graf. 1.2.6 Orario previsto per la formazione

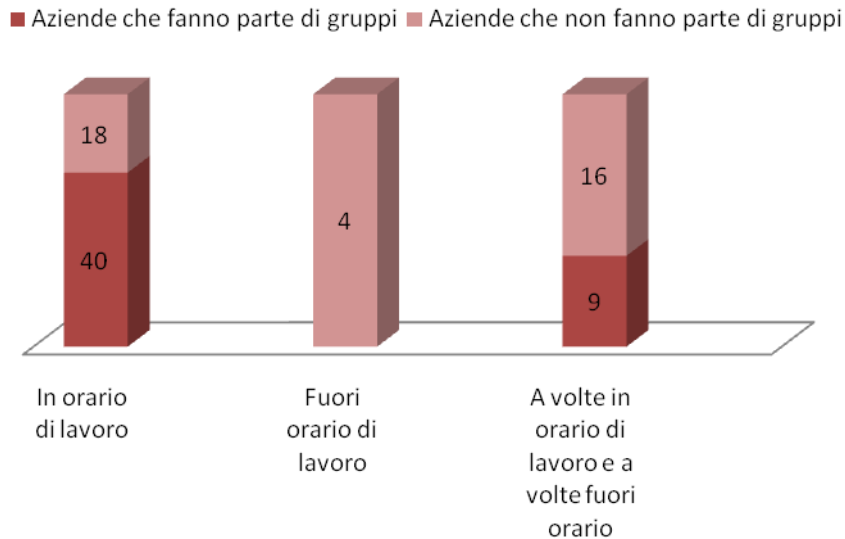


Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko



Il grafico seguente evidenzia che la formazione impartita durante l'orario lavorativo è più diffusa nelle aziende facenti parte di gruppi; ben 40 delle aziende intervistate che fanno parte di gruppi preferisce organizzare la formazione in questo senso.

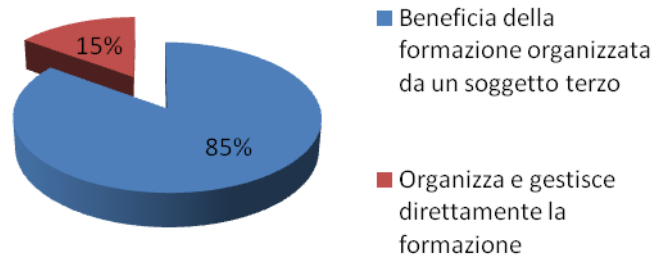
*Graf. 1.2.7 Orario previsto per la formazione*



*Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko*

Molto bassa è la percentuale di aziende che organizza e gestisce direttamente la formazione. (Graf. 1.2.8) L'85% delle aziende beneficia di una formazione organizzata da un soggetto terzo. Di seguito la tabella riporta questo risultato ripartendolo per aree geografiche.

Graf. 1.2.8 Partecipazione alla formazione



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Tab. 1.2.2 Ruolo assunto nella realizzazione della formazione per aree geografiche (Valori assoluti)

|  | Nord-ovest | Nord-est  | Centro    | Sud/isole |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|
| Formazione organizzata da un soggetto terzo        | 37         | 11        | 13        | 13        |
| Organizzazione e gestione diretta della formazione | 7          | 1         | 4         | 1         |
| <b>Totale</b>                                      | <b>44</b>  | <b>12</b> | <b>17</b> | <b>14</b> |

Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

La tabella seguente evidenzia un dato in particolare: le aziende che maggiormente organizzano e gestiscono direttamente la formazione sono le aziende di grandi (oltre 500 dipendenti) e medie (da 250 a 499 dipendenti) dimensioni.

Tab. 1.2.3 Ruolo assunto nella realizzazione della formazione per dimensione d'impresa

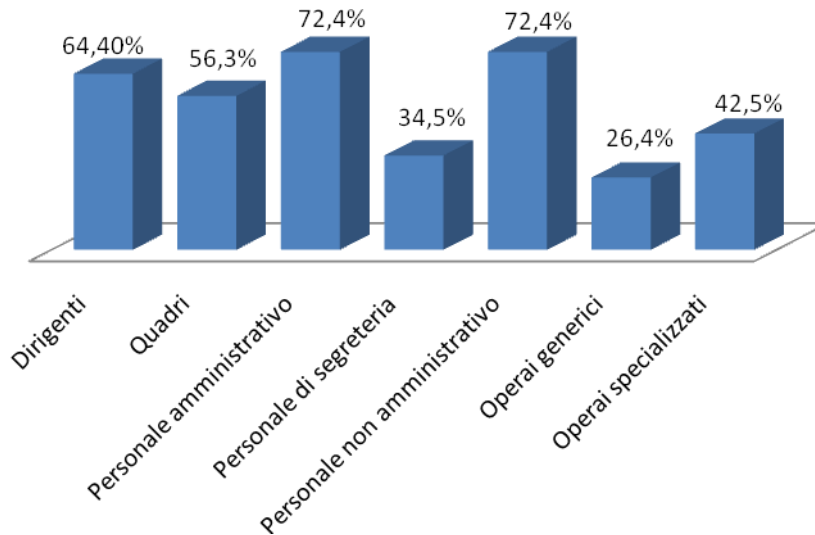
|  | >500 dipendenti | Fra 250 e fino a 499 dipendenti | Da 50 e fino a 249 dipendenti | Da 10 e fino a 49 dipendenti | <10 dipendenti |
|--|-----------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------|
| Formazione organizzata da un soggetto terzo        | 9               | 7                               | 21                            | 28                           | 9              |
|  | 75,0%           | 58,3%                           | 91,3%                         | 93,3%                        | 90,0%          |
| Organizzazione e gestione diretta della formazione | 3               | 5                               | 2                             | 2                            | 1              |
|  | 25,0%           | 41,7%                           | 8,7%                          | 6,7%                         | 10,0%          |

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore al 100%.

Rispetto alle figure coinvolte nella formazione il grafico 1.2.9 fa emergere che poche aziende di quelle intervistate investono per la formazione degli operai e del personale di segreteria. Molto alte sono, invece, le percentuali delle aziende che coinvolgono nei percorsi formativi i dirigenti, quadri, il personale amministrativo e non.

*Graf. 1.2.9 Figure coinvolte nella formazione*

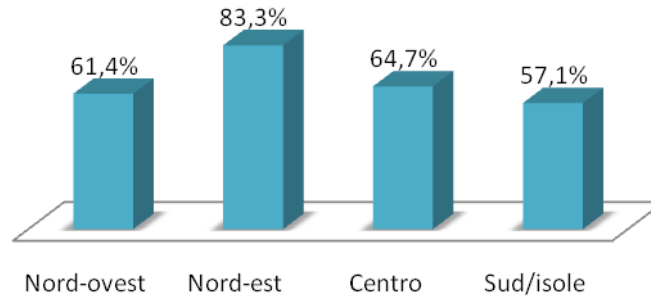


*Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko*

*La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore al 100%.*

Il grafico 1.2.10 rileva che tra le aziende del nord-est ben l'83,3% fanno formazione ai dirigenti. La percentuale è rilevante perché si stacca di quasi un 9% dalla percentuale media rilevata sul totale delle aziende intervistate.

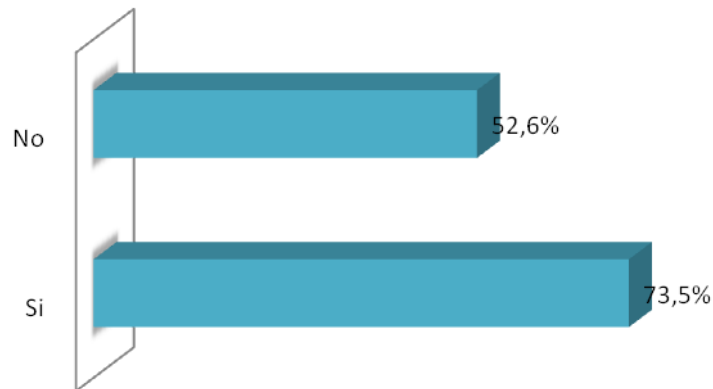
*Graf. 1.2.10 Ripartizione geografica delle aziende che fanno formazione ai dirigenti*



*Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko*

Il grafico 1.2.11, invece, evidenzia che fanno formazione ai dirigenti soprattutto le aziende che fanno parte di gruppi di aziende.

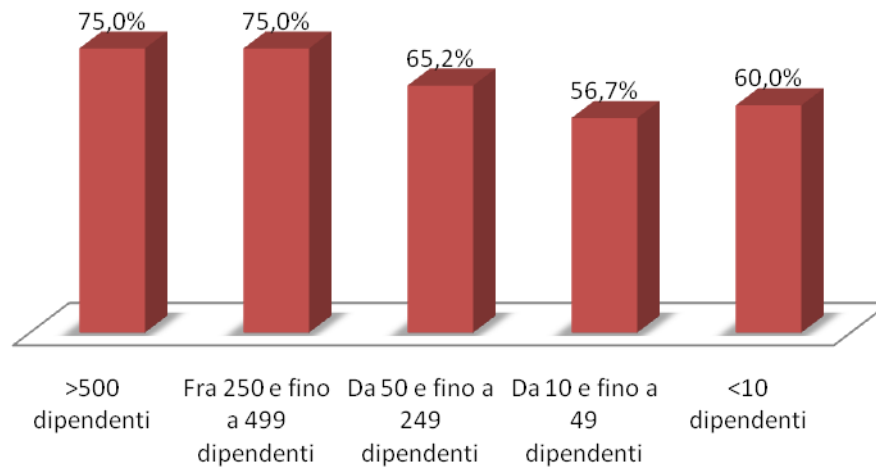
*Graf. 1.2.11 Formazione ai dirigenti nelle aziende che fanno parte di gruppi*



*Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko*

Incrociando i risultati relativi alla formazione dei dirigenti con quelli sulla dimensione per numero di dipendenti (*Graf. 1.2.12*) si può notare che le grandi aziende, ossia le aziende con un numero di dipendenti fra i 250 fino ad oltre 500, offrono formazione ai dirigenti nel 75% dei casi. La percentuale è significativa poiché si stacca di un buon 10%-15% dai dati relativi alle piccole e medie imprese dove il valore medio si attesta intorno al 60%.

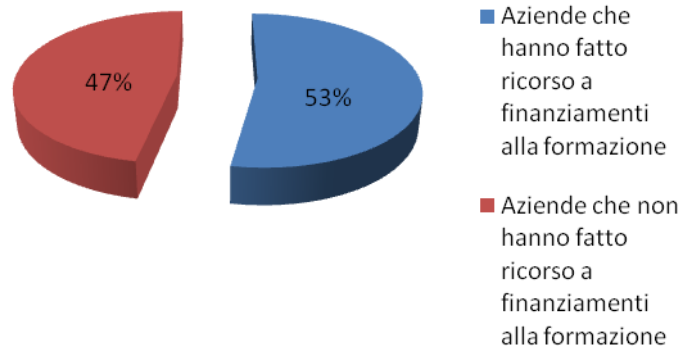
*Graf. 1.2.12 Formazione ai dirigenti in base alle dimensioni delle aziende*



*Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko*

Per quanto riguarda il ricorso a finanziamenti alla formazione, poco più della metà delle aziende intervistate (il 53%), ovvero 46 aziende su 87, ha dichiarato di aver beneficiato di finanziamenti alla formazione. Il grafico seguente fotografa visivamente questa situazione.

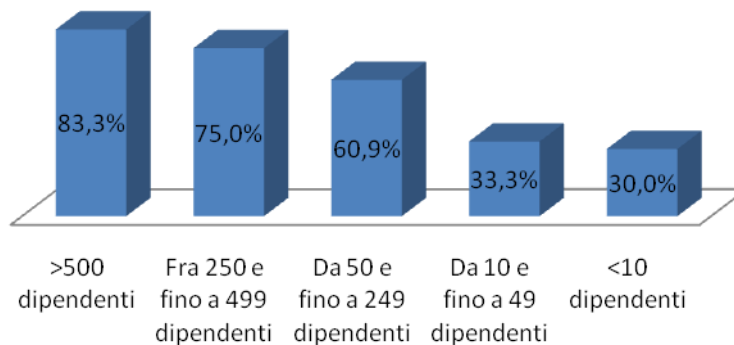
*Graf. 1.2.13 Finanziamenti alla formazione*



*Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko*

Il ricorso a finanziamenti da parte delle aziende intervistate è direttamente proporzionale alla dimensione dell'azienda relativamente al numero di dipendenti. L'83,3% delle aziende con un numero di dipendenti superiore a 500 e il 75% delle aziende di medie dimensioni ha attinto a finanziamenti alla formazione. (Graf. 1.2.14)

*Graf. 1.2.14 Aziende che hanno fatto ricorso a finanziamenti alla formazione*

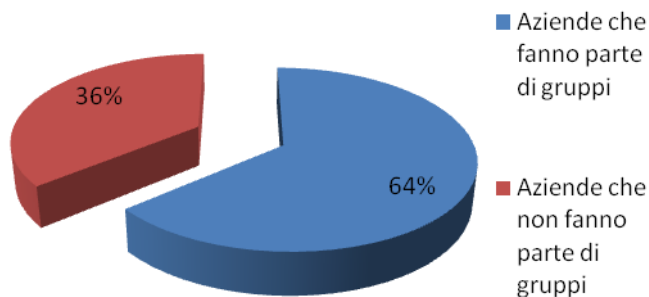


*Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko*



Del 53% di aziende che hanno beneficiato di finanziamenti per la formazione, il 64% fa parte di gruppi. (Graf. 1.2.15) Di queste, poi, l'84% ha attinto ai Fondi interprofessionali.

*Graf. 1.2.15 Aziende beneficiarie di finanziamenti alla formazione*



*Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko*

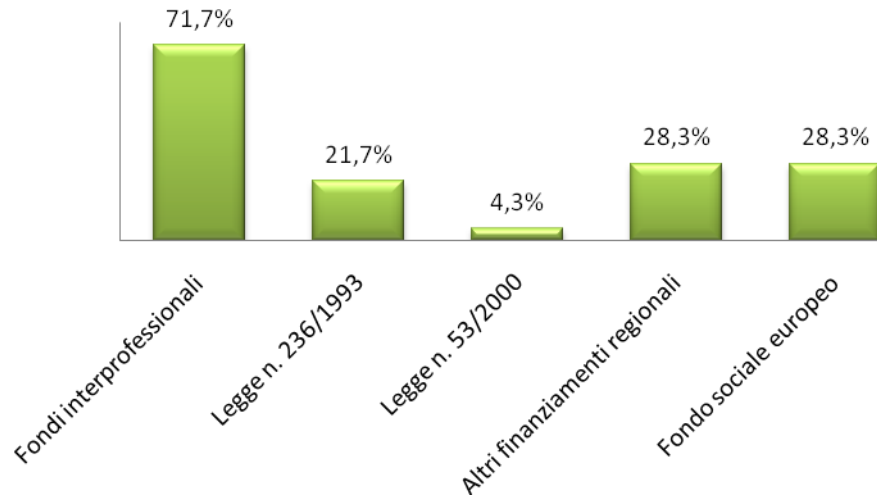
L'istogramma presente nel grafico 1.2.16 riporta i tipi di finanziamento ai quali le aziende hanno attinto per strutturare la formazione in azienda. La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore al 100%. L'alta percentuale del 71,7%, che corrisponde a ben 33 imprese sulle 46 totali che hanno attinto a finanziamenti per la formazione, ha beneficiato di finanziamenti derivanti da fondi interprofessionali.

Il grafico 1.2.17, invece, mostra la distribuzione sul territorio nazionale delle 33 aziende di cui sopra; le percentuali mostrano che il 60% di queste imprese è ubicato nel nord Italia, il restante 40% distribuito tra centro e sud Italia.



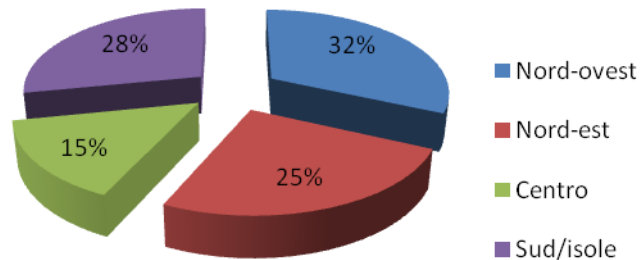


Graf. 1.2.16 Tipologie di fondi di finanziamento utilizzati



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Graf. 1.2.17 Suddivisione per aree geografiche delle aziende che beneficiano di fondi interprofessionali



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

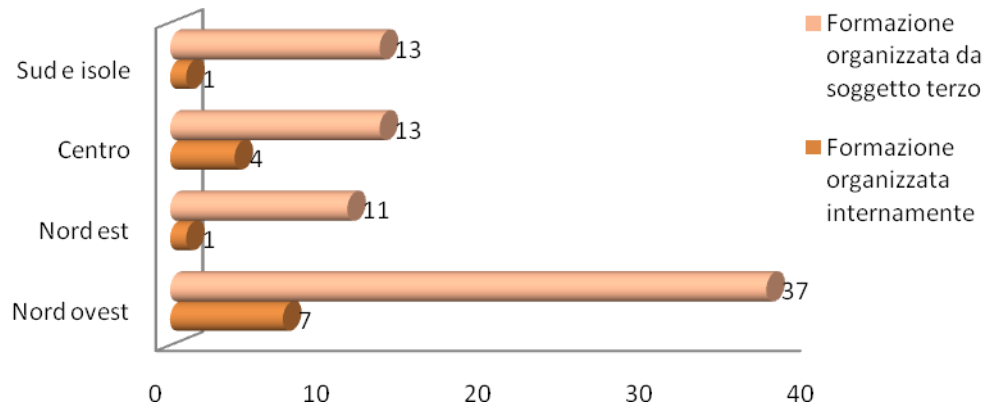
### 1.3. Il coinvolgimento dell'impresa nella formazione

Come noto, le imprese hanno la facoltà di affidare le attività formative all'esterno o gestirle in proprio. Il questionario, quindi, ha previsto in questa terza parte due blocchi di domande: al primo hanno risposto le imprese in cui la formazione è stata organizzata da un soggetto terzo e al secondo, invece, le imprese che hanno organizzato e gestito direttamente la formazione.

#### 1.3.1 Formazione organizzata da soggetto terzo

Del totale delle imprese intervistate (87), 13 (corrispondente al 15%) non hanno proceduto a compilare questa parte del questionario, avendo organizzato e gestito direttamente la formazione. Nel *grafico 1.3.1.1* è riportata l'organizzazione della formazione da parte delle imprese distribuite sul territorio nazionale: la maggior parte delle imprese del nord ovest (il 50%) si è rivolta a soggetti esterni per organizzare la formazione. Le imprese dislocate sul resto del territorio nazionale, invece, con valori percentuali oscillanti tra il 15 e il 17,5%, mostrano una minore propensione a gestire le iniziative con l'ausilio di strutture esterne.

*Graf. 1.3.1.1 Organizzazione della formazione da parte delle imprese*

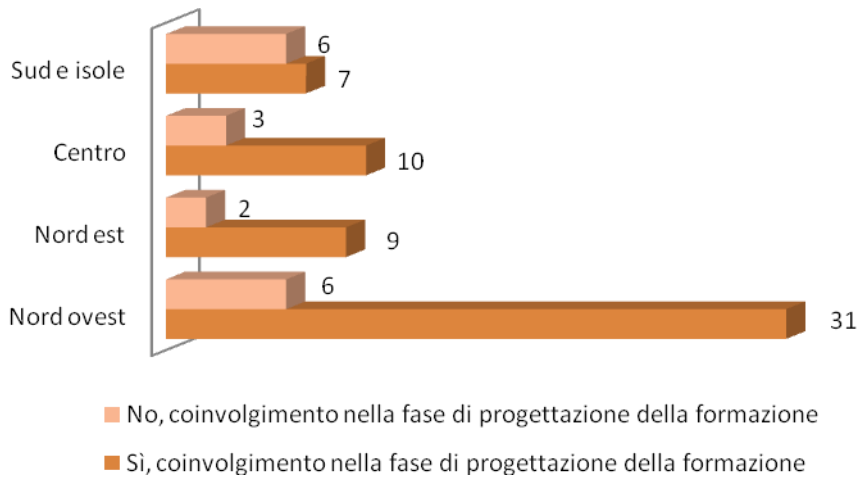


Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko



Inoltre, è stato osservato il coinvolgimento delle stesse imprese nella fase di progettazione (*Graf. 1.3.1.2*). Dell'85% delle imprese che hanno fatto formazione, il 77% è stato coinvolto attivamente nella fase di progettazione del percorso formativo (il 54,4% sono sempre imprese del nord ovest, 12 - 17% è il range dove si inseriscono tutte le altre).

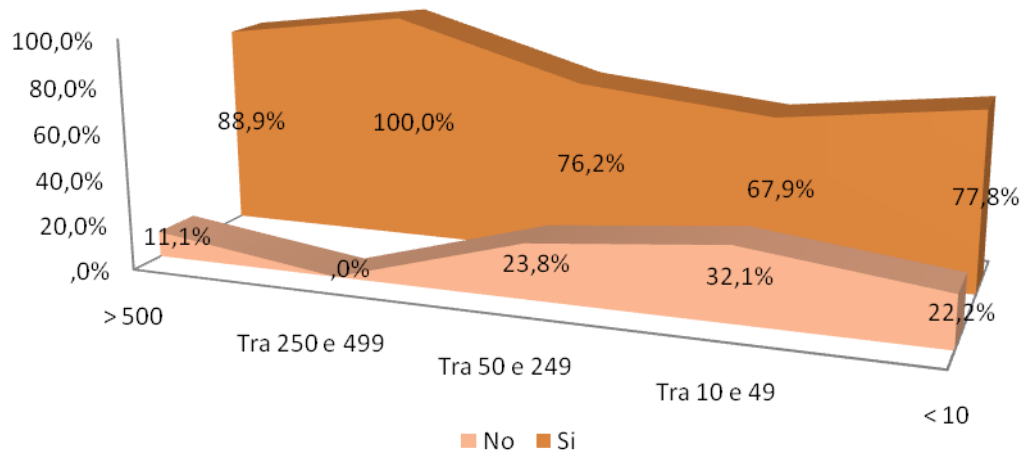
*Graf. 1.3.1.2 Coinvolgimento delle imprese nella fase di progettazione della formazione*



*Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko*

Interessante è l'incrocio dei dati sul coinvolgimento nella formazione e le dimensioni dell'impresa (misurata in base al numero di dipendenti). Si può notare come le medie e grandi imprese (con un numero di dipendenti superiori ai 250), siano state coinvolte nella fase di progettazione del percorso formativo. Le percentuali sono molto alte sino a toccare il 100% con le imprese che contano dipendenti in numero compreso tra 250 e 499; per imprese più piccole, invece, la percentuale di coinvolgimento si abbassa di circa 15 punti percentuali. (*Graf. 1.3.1.3*)

Graf. 1.3.1.3 Rapporto tra dimensioni delle imprese e coinvolgimento delle stesse



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

Ne consegue che le imprese, anche e soprattutto quelle di grandi dimensioni, pur affidando le iniziative formative a soggetti esterni, come scelta sostanzialmente organizzativa, non rinunciano ad avere un ruolo nel processo (in questo caso nella fase di progettazione del percorso).

Infine si può notare come nelle imprese in cui è stata programmata e realizzata una formazione nel biennio 2008 – 2009, il 77% ha avuto un ruolo attivo nella progettazione della stessa, il 23%, invece, pur avendo realizzato un percorso formativo, non è stato coinvolto nella prima fase di progettazione.

Alle 57 imprese che sono state coinvolte nella formazione, è stato chiesto di specificare in quale fase sia avvenuta la loro partecipazione attiva. Le opzioni presenti nel questionario sono state le seguenti (da considerare che per questa domanda è stato possibile scegliere più di una opzione):



Tab. 1.3.1.1 Valore percentuale delle azioni previste nella fase di progettazione

| <b>AZIONI NELLA FASE DI PROGETTAZIONE</b>                 | <b>Val. %</b> |
|---|---------------|
| <b>Accordo impresa sindacato</b>                          | 40,4          |
| <b>Individuazione dei fabbisogni formativi</b>            | 96,5          |
| <b>Definizione del percorso didattico e dei contenuti</b> | 87,7          |
| <b>Monitoraggio e valutazione degli esiti</b>             | 80,7          |

Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

Dai valori percentuali risulta che le imprese hanno avuto un coinvolgimento attivo in quasi tutte le azioni previste nella fase di progettazione. L'individuazione dei fabbisogni formativi è naturalmente l'elemento ritenuto principale, insieme alla definizione del percorso didattico e dei contenuti. È minore il coinvolgimento dell'azienda nella fase di definizione degli strumenti di monitoraggio e della valutazione degli esiti, questo perché le strutture alle quali ci si affida possiedono, in questi ambiti, proprie prassi standardizzate e sperimentate.

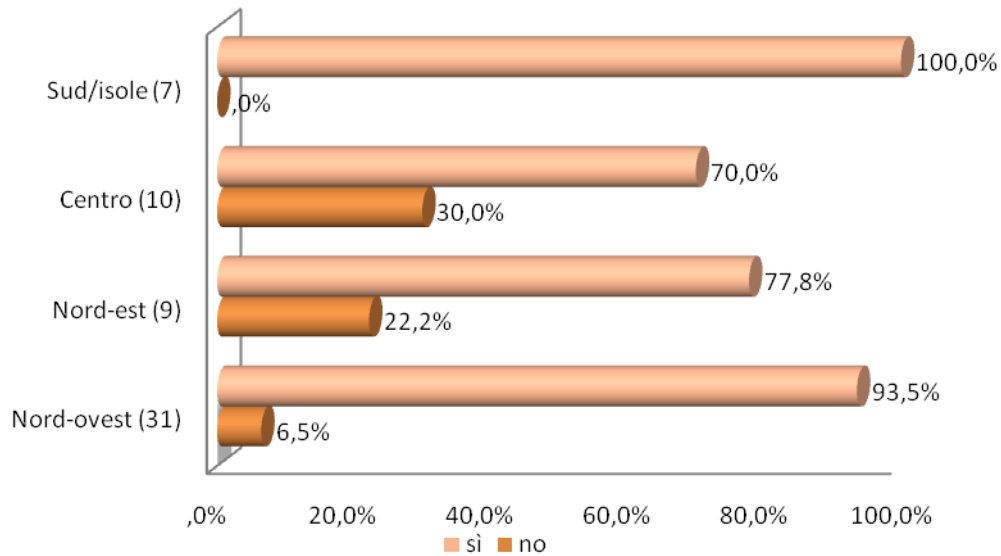
Sebbene i piani formativi debbano essere accompagnati da accordi sottoscritti fra impresa e sindacato, per il settore della logistica, spedizioni, trasporto, negli ultimi due anni, sono stati firmati accordi quadro a livello nazionale che hanno spesso permesso alle aziende di esimersi dal presentare uno specifico accordo. Tuttavia sono gli specifici Avvisi di Fondir che stabiliscono le modalità di presentazione di questi accordi.

Per quanto riguarda la seconda opzione "Individuazione dei fabbisogni formativi", è rilevante la percentuale di risposte affermative date: il 96,5% delle imprese, infatti, è stato coinvolto nella fase di progettazione della formazione proprio nella individuazione dei fabbisogni formativi, a dimostrazione che l'impresa, consapevole dell'eterogeneità del personale e della loro assoluta unicità, preferisce puntare verso modalità di intervento personalizzate, abbandonando pratiche standardizzate che potrebbero risultare alla fine dei conti inefficaci.

Dai dati si evince che quasi tutte le imprese intervistate abbiano confermato la loro partecipazione attiva nella formazione proprio nell'individuazione dei fabbisogni formativi aziendali; solo una piccola parte percentuale, ha scelto altre opzioni.

A seguire, la terza opzione "Definizione del percorso didattico e dei contenuti": dai dati elaborati si nota che per le imprese è importante anche avere un ruolo attivo nella definizione del percorso didattico e nella scelta dei contenuti della formazione (87,7% di sì e 12,3% di no). Addirittura tutte le aziende del sud ed isole intervistate hanno confermato questa tendenza: i valori percentuali si discostano in parte dal 100% per le imprese presenti nel centro, dove il 30% non ha un ruolo attivo nella scelta dei contenuti del percorso formativo. (Graf. 1.3.1.4)

*Graf. 1.3.1.4 Coinvolgimento delle imprese nella definizione del percorso didattico*



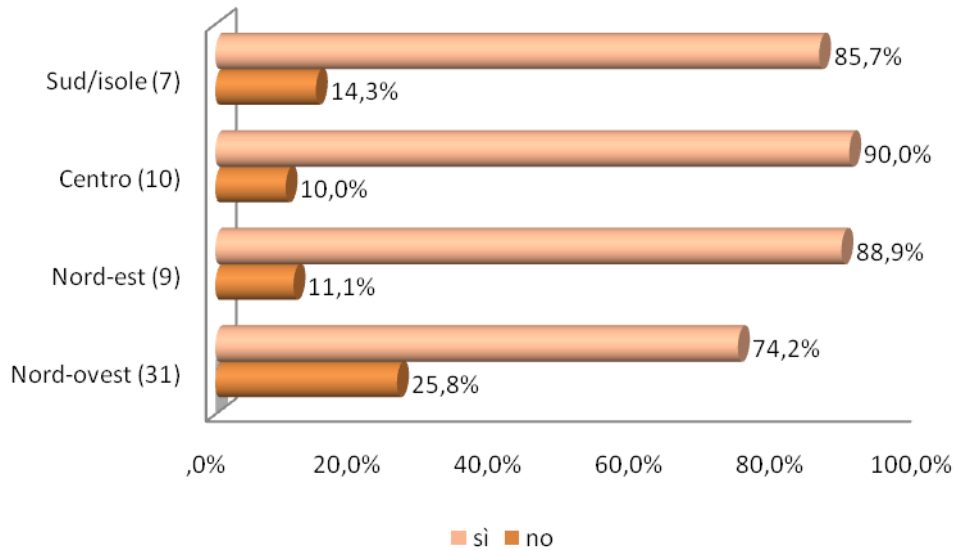
Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

La quarta e ultima opzione possibile nel ventaglio di scelte riguarda la partecipazione delle imprese nella fase di "Monitoraggio e valutazione degli esiti". I dati dimostrano che, questa volta, sono le aziende del centro ad avere un maggior coinvolgimento in questa fase della progetta-



zione del percorso formativo rispetto alle aziende del nord ovest che, nonostante siano come numero tre volte tanto (valore in riferimento al panel rappresentativo preso in considerazione), dimostrano di non partecipare attivamente alla fase di monitoraggio e valutazione degli esiti del percorso formativo attuato. (*Graf. 1.3.1.5*)

*Graf. 1.3.1.5 Coinvolgimento delle imprese nel monitoraggio e valutazione degli esiti*

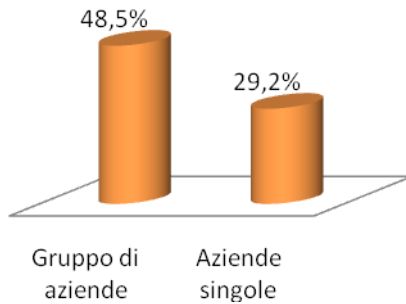


*Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko*

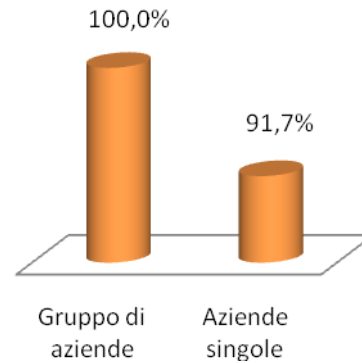
Infine, sono stati messi in relazione tutte le opzioni inerenti al coinvolgimento delle imprese nella fase di progettazione della formazione con un'altra caratteristica delle imprese stesse: la loro appartenenza ad un gruppo di aziende o l'essere aziende singole. Nei grafici successivi è stata riportata per ciascuna fase di progettazione la percentuale delle risposte affermative data dalle aziende singole e dai gruppi di aziende (*Graf. 1.3.1.6; 1.3.1.7; 1.3.1.8; 1.3.1.9*)

Graff. 1.3.1.6; 1.3.1.7; 1.3.1.8; 1.3.1.9 Coinvolgimento delle imprese singole o di gruppo nelle diverse fasi di progettazione (percentuale dei sì)

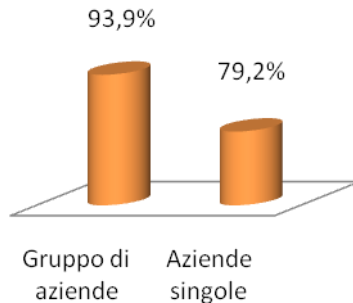
### Accordo impresa/sindacato



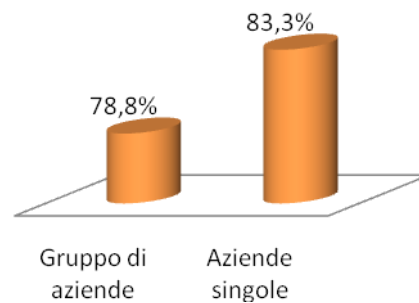
### Individuazione dei fabbisogni formativi



### Definizione del percorso didattico e dei contenuti



### Monitoraggio e valutazione degli esiti



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko



Tab. 1.3.1.2 Coinvolgimento delle imprese singole o di gruppo nella fase di progettazione

|                              |    | Accordo impresa<br>Sindacato | Individuazione<br>dei fabbisogni<br>formativi | Definizione del<br>percorso didattico<br>e dei contenuti | Monitoraggio e<br>valutazione degli<br>esiti |
|------------------------------|----|------------------------------|---|--|--|
| <b>Gruppo di<br/>aziende</b> | si | 48,5%                        | 100,0%  | 93,9%  | 78,8%  |
|                              | no | 51,5%                        | 0%  | 6,1%   | 21,2%  |
| <b>Aziende<br/>singole</b>   | si | 29,2%                        | 91,7%   | 79,2%  | 83,3%  |
|                              | no | 70,8%                        | 8,3%  | 20,8%  | 16,7%  |

Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

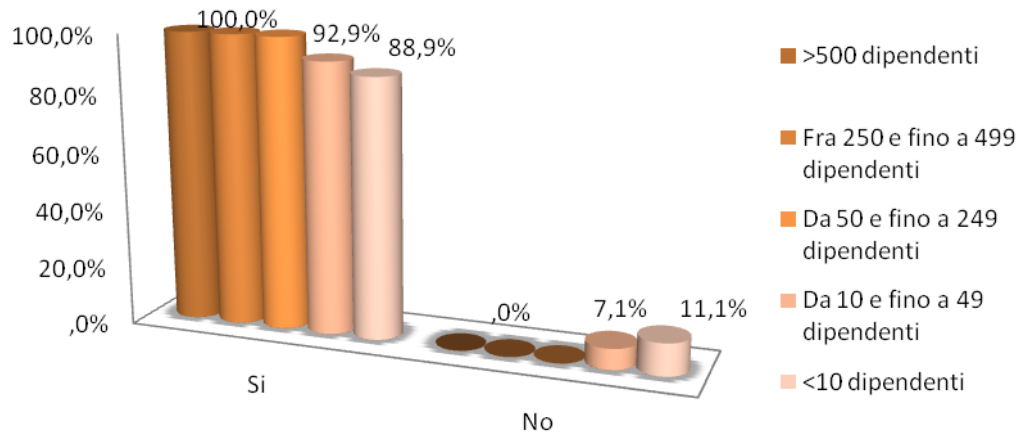
Si può osservare come le percentuali dei “sì” relative alle opzioni scelte sia dai gruppi di aziende che dalle aziende singole non si discostino di molto, a dimostrazione che le aziende, consorziate o meno, richiedono una partecipazione attiva durante la fase di progettazione del percorso formativo. (Tab. 1.3.1.2)

Riscontrata la partecipazione delle aziende nella fase di progettazione del percorso formativo, si è chiesto, successivamente se ci sia stato un coinvolgimento attivo durante lo svolgimento del percorso formativo.

Delle 74 aziende, quasi il 96% ha risposto in maniera affermativa e a queste aziende è stato quindi chiesto di specificare in che modo sia avvenuto questo coinvolgimento attivo. Sono state proposte una serie di opzioni (che riportiamo di seguito) ed è stato possibile sceglierne più di una. Analizziamo, ora i risultati.

Interessante è il dato ottenuto mettendo a confronto il numero di aziende coinvolte nello svolgimento del percorso formativo e le dimensioni delle aziende stesse: si nota come per le aziende medio grandi la percentuale di coinvolgimento è il 100%; per le piccole aziende, invece, la percentuale scende al 92,9% e per le imprese con un massimo di 10 dipendenti si arriva all’88,9%. Il mancato coinvolgimento delle piccole imprese durante lo svolgimento del percorso formativo può essere una scelta consapevole della stessa azienda o può essere determinato dall’incapacità delle strutture formative esterne di saper offrire uno spazio attivo all’interno del percorso formativo. (Graf. 1.3.1.10)

Graf. 1.3.1.10 Coinvolgimento delle imprese nello svolgimento del percorso formativo



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

Tab. 1.3.1.3 Azioni previste durante il percorso formativo (V.%)

| AZIONI PREVISTE DURANTE IL PERCORSO FORMATIVO                   | Val. % |
|---|--------|
| Condivisione degli obiettivi da raggiungere                     | 90,1   |
| Definizione di strumenti/metodologie di formazione              | 69,0   |
| Definizione dei contenuti della formazione                      | 71,8   |
| Definizione di materiale didattico                              | 39,4   |
| Definizione di strumenti/modelli di monitoraggio e valutazione  | 53,5   |
| Rimodulazione finanziaria generale del Piano                    | 39,4   |
| Individuazione del personale in formazione                      | 85,9   |
| Rimodulazione dei contenuti didattici                           | 38,0   |
| Organizzazione dei tempi della formazione (giornate, ore, ecc.) | 77,5   |
| Rimodulazione budget  | 43,7   |

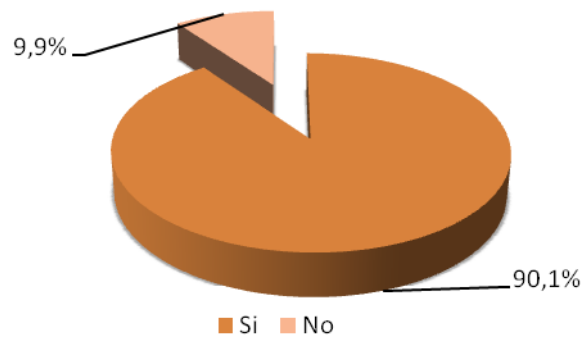
Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

Le 71 aziende che hanno risposto in maniera affermativa hanno specificato anche in quale modo sia avvenuto il coinvolgimento attivo durante il percorso formativo. Le opzioni previste sono le seguenti (*Tab. 1.3.1.3*).

Gli elementi che compongono lo svolgimento del percorso sono numerosi e complessi e le risposte date dalle imprese circa il loro coinvolgimento possono riflettere la percezione dell'intervistato che tende a privilegiare quella su cui ha posto l'attenzione maggiore. È il caso, ad esempio, dell'individuazione del personale da inserire nell'intervento formativo (emersa nell'85,9% dei casi) che è intimamente legata all'individuazione dei fabbisogni (evidenziata, invece, nella *Tab. 1.3.1.1*). È evidente che nell'insieme del processo, una volta individuati i fabbisogni attraverso un'ampia condivisione tra impresa e struttura di formazione, le scelte puntuali sui singoli sono una conseguenza quasi diretta.

L'opzione "Condivisione degli obiettivi da raggiungere" risulta essere la più scelta dalle imprese con oltre il 90% (*Graf. 1.3.1.11*)

*Graf. 1.3.1.11 Coinvolgimento delle imprese nella fase di condivisione degli obiettivi da raggiungere*

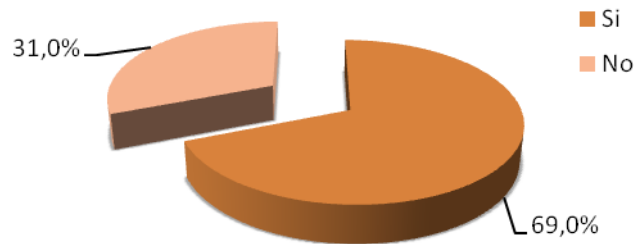


Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

I valori percentuali inerenti la seconda opzione "Definizione di strumenti/metodologie di formazione", presentano uno scarto minore tra risposte affermative e negative. Probabilmente la percentuale dei sì pari al 69% è dovuta alla non conoscenza da parte delle imprese degli

strumenti o delle metodologie di formazione che si avvicinino maggiormente agli obiettivi da raggiungere. Per questo ci si affida maggiormente al soggetto terzo che organizza il percorso formativo. (Graf. 1.3.1.12) Ad avere un coinvolgimento attivo in questa fase sono maggiormente le aziende di logistica e trasporti (80%).

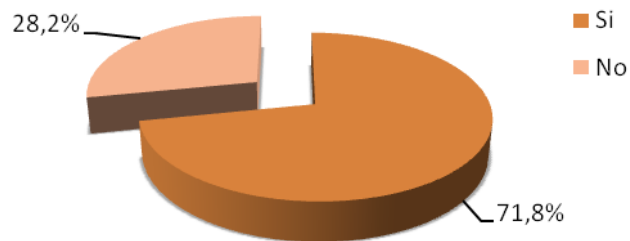
*Graf. 1.3.1.12 Coinvolgimento delle imprese nella fase di definizione degli strumenti/metodologie di formazione*



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

La terza opzione “Definizione dei contenuti della formazione”, presenta valori percentuali inerenti le risposte affermative relativamente più alti rispetto al dato precedente: il 72% circa delle imprese intervistate ha scelto questa opzione e di queste imprese, quelle di dimensioni maggiori hanno un coinvolgimento attivo in questa fase del percorso formativo. (Graf. 1.3.1.13)

*Graf. 1.3.1.13 Coinvolgimento delle imprese nella fase di definizione dei contenuti della formazione*

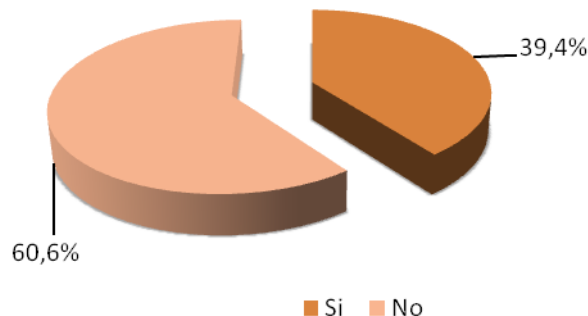


Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko



Per quanto riguarda, invece, il coinvolgimento attivo delle imprese nella “Definizione del materiale didattico”, la percentuale dei sì (pari al 39,4%) è molto bassa rispetto ai dati precedenti. Questa opzione è stata scelta maggiormente dalle aziende con un numero di dipendenti al di sopra dei 500 (66,7%); al decrescere delle dimensioni aziendali, diminuisce anche la percentuale dei sì, sino ad arrivare ad un 25% per le piccole imprese. (Graf. 1.3.1.14)

*Graf. 1.3.1.14 Coinvolgimento delle imprese nella fase di definizione del materiale didattico*

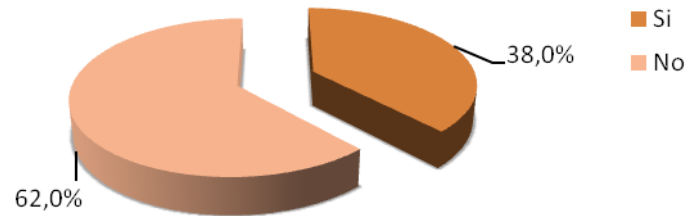


*Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko*

L’opzione “Definizione di strumenti/modelli di monitoraggio e valutazione” non presenta valori percentuali significativi: il 53,5% delle imprese intervistate ha scelto questa opzione e in particolare l’87,5% delle imprese con un numero massimo di 10 dipendenti ha avuto un coinvolgimento attivo in questa fase.

Il valore percentuale dei sì cresce nuovamente (85,9%) per l’opzione “Individuazione del personale in formazione”; sia che si confrontino le diverse aree geografiche, sia le imprese suddivise per dimensioni, i valori percentuali dei sì si mantengono alti (85% circa). Questo dato evidenzia come sia importante il ruolo dell’impresa nell’individuare il personale in formazione: è l’azienda a conoscere meglio i punti di forza e di debolezza dei propri dipendenti e con questo si può certo puntare ad una formazione più significativa ed efficace.

*Graf. 1.3.1.15 Coinvolgimento delle imprese nella fase di rimodulazione dei contenuti didattici*

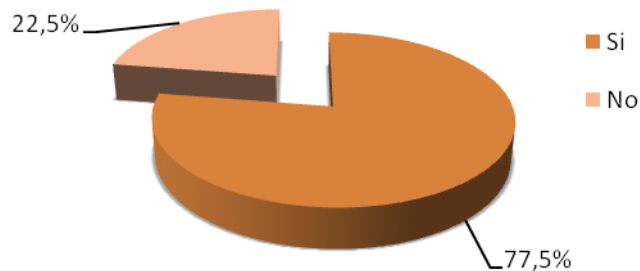


Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

L’opzione “Rimodulazione dei contenuti didattici” raggiunge una percentuale dei sì pari al 38%. Confrontando questo dato con le dimensioni delle imprese, è evidente come solo quelle più grandi (numero di dipendenti maggiore di 500) abbiano un ruolo attivo anche in questa fase del percorso formativo (il 78% circa, rispetto al 33% delle altre imprese). (Graf. 1.3.1.15)

Il valore percentuale dei sì cresce nuovamente con l’opzione “Organizzazione dei tempi della formazione”: il 77,5% delle imprese intervistate è coinvolto attivamente in questa fase. Differentemente per l’opzione “Rimodulazione budget”, dove le percentuali dei sì e dei no non si discostano di molto (56,3% sì, 43,7% no). (Graf. 1.3.1.16)

*Graf. 1.3.1.16 Coinvolgimento delle imprese nella fase di organizzazione dei tempi della formazione*

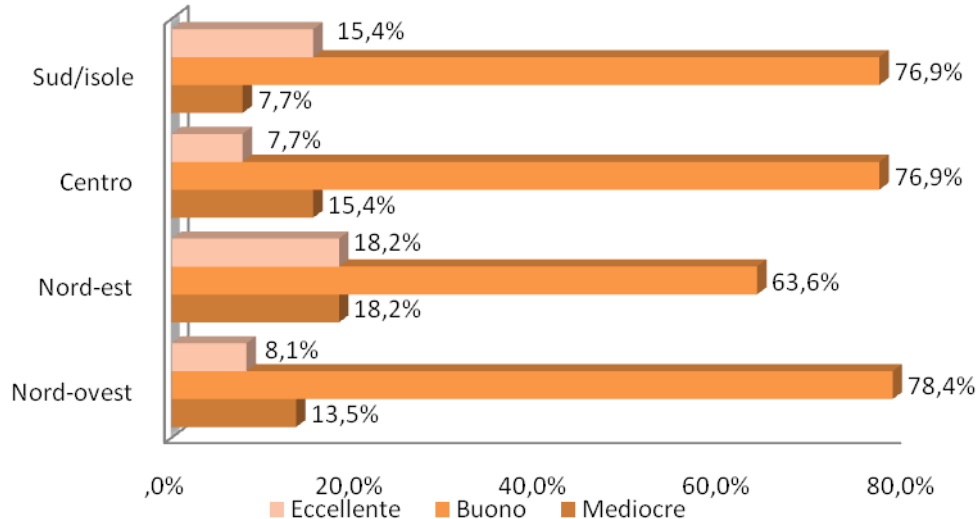


Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

Nel complesso, quindi, le quote elevate di coinvolgimento riguardano l'individuazione del personale, la condivisione degli obiettivi da raggiungere, la definizione dei contenuti della formazione. Ciò appare coerente con quanto dichiarato nei precedenti quesiti. Le considerazioni precedentemente avanzate circa gli aspetti strettamente tecnici consentono di spiegare il minore coinvolgimento avvertito per alcune delle altre fasi (definizione del materiale didattico, rimodulazione budget, rimodulazione finanziaria generale del Piano), che vengono lasciate in genere alla relativa autonomia della struttura affidataria dell'intervento.

Con la domanda successiva si è voluto chiedere a queste imprese che hanno avuto un soggetto esterno come organizzatore del percorso formativo, di esprimere un giudizio complessivo sul servizio fornito dalla struttura esterna. Complessivamente, il giudizio espresso sulla qualità del servizio fornito è positivo. La quota di insoddisfatti è da ritenersi fisiologica: il processo di selezione delle strutture dell'offerta formativa avviene proprio sulla scorta di esperienze negative che non si rinnoveranno. (Graf. 1.3.1.17)

*Graf. 1.3.1.17 Giudizio complessivo su formazione organizzata da struttura esterna*



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko



Una volta espresso un giudizio complessivo sulla struttura esterna organizzatrice della formazione, è stato chiesto quali azioni del Piano Formativo siano state previste fra quelle elencate e su quelle scelte è stato necessario esprimere un giudizio sul servizio fornito. Di seguito è riportato l'elenco delle azioni previste dal Piano Formativo e le percentuali dei sì. (Tab. 1.3.1.4)

Tab. 1.3.1.4 Azioni previste dal Piano Formativo (V. %)

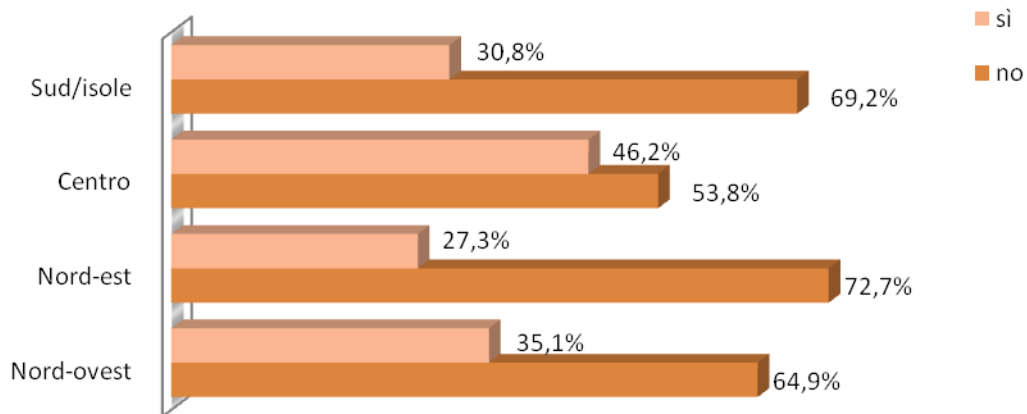
| <b>AZIONI DEL PIANO FORMATIVO PREVISTE</b>             | <b>Val. %</b> |
|--|---------------|
| <b>Analisi aziendale</b>                               | <b>35,1</b>   |
| <b>Analisi dei bisogni dei lavoratori dell'impresa</b> | <b>56,8</b>   |
| <b>Contenuti della formazione</b>                      | <b>94,6</b>   |
| <b>Coordinamento e tutoraggio formazione</b>           | <b>85,1</b>   |
| <b>Monitoraggio e valutazione formazione</b>           | <b>82,4</b>   |
| <b>Certificazione della formazione</b>                 | <b>91,9</b>   |
| <b>Rendicontazione delle spese</b>                     | <b>81,1</b>   |

Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

Si nota come tutti i valori percentuali sono maggiori dell'80% eccetto che per due valori inerenti rispettivamente l'azione "Analisi aziendale" e l'azione "Analisi dei bisogni dei lavoratori dell'impresa". Quindi, pur nell'ambito di un quadro soddisfacente, emerge una debolezza rispetto alle funzioni a monte del processo formativo. Queste basse percentuali possono essere spiegate presumendo che l'impresa abbia già realizzato sia l'analisi aziendale che un'attenta analisi dei bisogni dei lavoratori all'interno dell'impresa. Se così non fosse, questo dato risulterebbe poco rassicurante, visto che alla base di un efficace percorso formativo ci deve essere sempre questa fase cognitiva del sistema aziendale e degli "attori" stessi per ottimizzare l'azione formativa, raggiungendo gli obiettivi e valorizzando i risultati attesi.



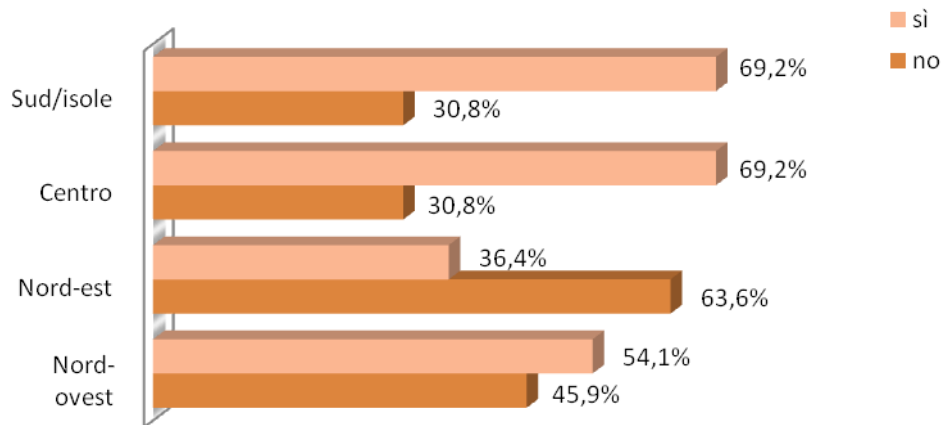
*Graf. 1.3.1.18 Distribuzione percentuale per l'azione prevista: "analisi aziendale"*



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

Nello specifico si nota come la bassa percentuale dei sì (in media il 35,1%) si sia ottenuta in tutte le aree geografiche, eccetto il centro, dove il gap tra i sì e i no è minimo. (Graf. 1.3.1.18)

*Graf. 1.3.1.19 Distribuzione percentuale per l'azione prevista: "analisi dei bisogni dei lavoratori e dell'impresa"*



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko



L'azione "Analisi dei bisogni e dei lavoratori dell'impresa" ha ottenuto una percentuale di sì relativamente più alta rispetto all'azione presa in considerazione prima, ma, come già detto, non si raggiunge il valore dell'80% che riscontriamo, invece, in tutte le altre azioni. Nello specifico, dal grafico registriamo che le imprese del nord est e del nord ovest inseriscono meno delle aziende di altre aree del territorio questa azione, fondamentale per un percorso formativo soddisfacente che abbia riscontri positivi sul know how dei dipendenti. (Graf. 1.3.1.19)

Nei Piani Formativi, invece, è stato dato maggiore rilievo ad altre azioni quali i "Contenuti della formazione", la "Certificazione" il "Coordinamento, monitoraggio e valutazione" della stessa. Per ciascuna azione prevista è stato chiesto, inoltre, agli intervistati di esprimere un giudizio sintetico (compreso tra insufficiente ed eccellente) sulla qualità di ognuna delle azioni considerate. (Tab. 1.3.1.5)

Tab. 1.3.1.5 Giudizio espresso per le Azioni previste dal Piano Formativo (V. %)

| AZIONI DEL PIANO FORMATIVO PREVISTE                    | Insufficiente | Mediocre | Buono | Eccellente |
|--|---------------|----------|-------|------------|
| <b>Analisi aziendale</b>                               | -             | 7,4%     | 77,8% | 14,8%      |
| <b>Analisi dei bisogni dei lavoratori dell'impresa</b> | -             | 13,3%    | 75,6% | 11,1%      |
| <b>Contenuti della formazione</b>                      | 1,4%          | 8,5%     | 77,5% | 12,7%      |
| <b>Coordinamento e tutoraggio formazione</b>           | 1,6%          | 9,5%     | 76,2% | 12,7%      |
| <b>Monitoraggio e valutazione formazione</b>           | 1,6%          | 13,1%    | 75,4% | 9,8%       |
| <b>Certificazione della formazione</b>                 | -             | 8,8%     | 82,4% | 8,8%       |
| <b>Rendicontazione delle spese</b>                     | 1,7%          | 15%      | 75%   | 8,3%       |

Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

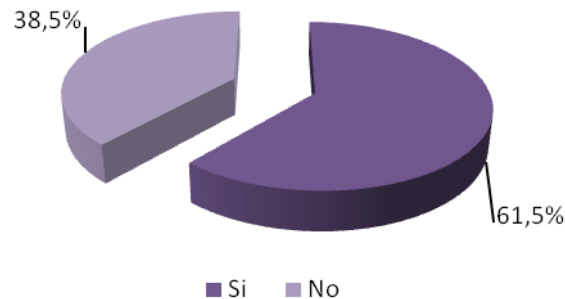
Nella grande maggioranza delle azioni previste, il giudizio espresso è buono (la percentuale è sempre superiore al 75%). L'area di insoddisfazione è contenuta (si tocca al massimo l'1,7%) e, ciò che più conta, è l'area di eccellenza che in alcuni casi arriva a toccare anche il 14,8%.

### 1.3.2 Formazione organizzata direttamente dall'impresa

Delle 87 aziende intervistate, 13 hanno organizzato e gestito direttamente la formazione. A queste imprese è stato chiesto se si sono avvalsi o meno di strutture o consulenti esterni nella fase di progettazione o nella realizzazione di alcune parti del Piano Formativo.

Il 61,5% (pari ad 8 imprese), si è avvalso di queste strutture per la prima fase e cioè quella di progettazione. In particolare, sono le imprese posizionate nell'area geografica del nord ovest del territorio nazionale e con un numero di dipendenti fino a 500 che si sono avvalse di risorse esterne per l'organizzazione della formazione. Si tratta, infatti, di una fase particolarmente delicata che giustifica in modo esauriente il ricorso a professionalità e strutture specializzate, anche da parte di imprese grandi e attrezzate. (Graf. 1.3.2.1)

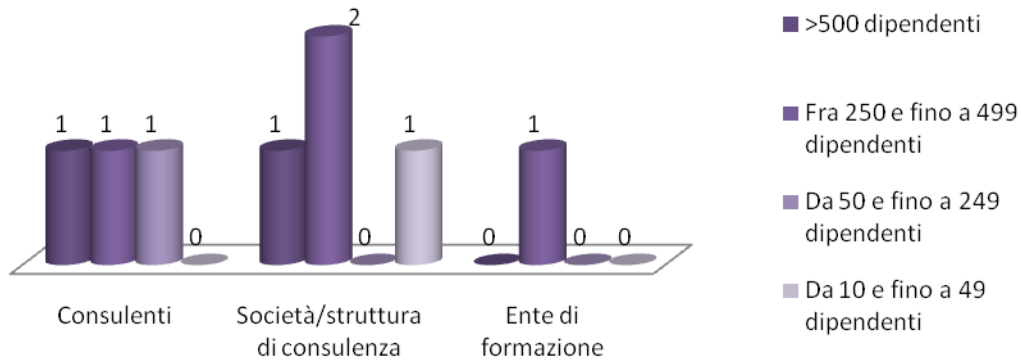
Graf. 1.3.2.1 Intervento strutture/consulenti esterni per la progettazione



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

È stato chiesto agli intervistati di specificare il tipo di azienda esterna alla quale è stato affidato il compito di organizzare la formazione: dalle percentuali si evince che ci si è rivolti per la maggior parte a società o strutture di consulenza (il 50%). Solo il 12% circa si è rivolto ad enti di formazione accreditati presso le Regioni o in possesso di certificazione di qualità. (Graf. 1.3.2.2)

Graf. 1.3.2.2 Intervento strutture/consulenti esterni per la progettazione



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

L’apporto degli esterni è avvenuto in una o più fasi dell’intera progettazione; di seguito sono elencate le diverse fasi. Per questa domanda è stato possibile indicare anche più risposte.

Tab. 1.3.2.1 Intervento della struttura esterna nelle diverse fasi di progettazione

| FASI DELLA PROGETTAZIONE                                    | Val. % |
|---|--------|
| Assistenza nella definizione dell’Accordo Impresa/Sindacato | 25,0   |
| Individuazione dei fabbisogni formativi                     | 62,5   |
| Definizione del percorso didattico e dei contenuti          | 75,0   |
| Monitoraggio e valutazione degli esiti                      | 37,5   |

Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

Gli apporti esterni hanno riguardato tutti gli elementi che compongono generalmente la fase di progettazione (individuazione dei fabbisogni formativi e definizione del percorso didattico e dei contenuti). In particolare, la definizione del percorso didattico è naturalmente l’elemento maggiormente richiesto tra le imprese di minore dimensione, così come il monitoraggio e la valutazione degli esiti. L’assistenza comprende molto spesso anche l’ausilio prestato per la definizione dell’accordo sindacale.

Graf. 1.3.2.3 Intervento della struttura esterna nella realizzazione del Piano Formativo



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

Sempre tra le imprese che hanno gestito in proprio, solo una percentuale pari al 46,2% ha utilizzato gli apporti esterni per la realizzazione del Piano Formativo. (Graf. 1.3.2.3) Il ricorso all'esterno per la realizzazione del Piano, varia a seconda delle dimensioni dell'impresa e dei contenuti della formazione. (Tab. 1.3.2.2)

Tab. 1.3.2.2 Intervento della struttura esterna nelle diverse fasi del Piano Formativo

| FASI DEL PIANO FORMATIVO                                       | Val. % |
|--|--------|
| Orientamento dei partecipanti                                  | 16,7   |
| Analisi dei fabbisogni   | 50     |
| Definizione di strumenti/metodologie di formazione             | 66,7   |
| Definizione di materiale didattico                             | 66,7   |
| Coordinamento  | 16,7   |
| Tutoraggio   | 16,7   |
| Docenze  | 33,3   |
| Definizione di strumenti/modelli di monitoraggio e valutazione | 33,3   |
| Amministrazione e rendicontazione (escluso il RUC)             | 33,3   |

Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

Il 66,7% delle imprese che hanno organizzato e gestito le attività, ha fatto ricorso ad ausili esterni prevalentemente per la fase di definizione di strumenti e metodologie di formazione e per la definizione di materiale didattico. Eccetto la fase “analisi dei fabbisogni” che ha una percentuale sensibilmente più bassa rispetto alla precedente, per il resto, il peso delle altre funzioni è pressoché uniforme, con una prevalenza relativa per quanto riguarda l’attività di docenza, di definizione dei modelli di monitoraggio e valutazione, come anche per l’attività di amministrazione e rendicontazione.

Per ciascuna delle fasi previste nel Piano Formativo, è stato chiesto alle imprese intervistate di fornire un giudizio complessivo. (Tab. 1.3.2.3)

Tab. 1.3.2.3 Intervento della struttura esterna nelle diverse fasi del Piano Formativo

| FASI DEL PIANO FORMATIVO  | Insufficiente | Mediocre | Buono | Eccellente |
|---|---------------|----------|-------|------------|
| <b>Orientamento dei partecipanti</b>                                  | -             | -        | 100%  | -          |
| <b>Analisi dei fabbisogni</b>   | -             | -        | 100%  | -          |
| <b>Definizione di strumenti/metodologie di formazione</b>             | -             | -        | 100%  | -          |
| <b>Definizione di materiale didattico</b>                             | -             | 25%      | 50%   | 25%        |
| <b>Coordinamento</b>  | -             | -        | 100%  | -          |
| <b>Tutoraggio</b>   | -             | -        | 100%  | -          |
| <b>Docenze</b>  | -             | -        | 50%   | 50%        |
| <b>Definizione di strumenti/modelli di monitoraggio e valutazione</b> | -             | -        | 100%  | -          |
| <b>Amministrazione e rendicontazione (escluso il RUC)</b>             | -             | -        | 100%  | -          |

Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

Come si nota dalla tabella, non c’è nessuna delle funzioni reperite all’esterno che venga giudicata insoddisfacente. Solo per la fase di definizione del materiale didattico è stato espresso un giudizio mediocre con valore percentuale pari al 25%. Tutto, quindi, viene giudicato buono se non eccellente (in particolare per quanto riguarda la qualità delle docenze). Ciò indica sia la buona



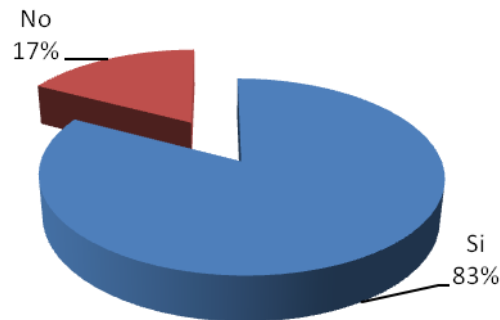
qualità dei servizi acquisiti sul mercato che la convinzione con la quale le imprese sostengono le proprie scelte strategiche, organizzative ed operative.

L'affidamento delle iniziative formative a soggetti esterni è dunque una scelta sostanzialmente organizzativa che non comporta comunque la rinuncia da parte dell'impresa ad aver un ruolo nel processo.

## 1.4 Formazione dei dirigenti

La maggior parte delle aziende intervistate (83%) ha in forza dipendenti assunti con contratto da dirigente (*Graf. 1.4.1*). La tabella successiva (*Tab. 1.4.1*) distribuisce questo dato sulla base delle dimensioni aziendali per numero di dipendenti. Si mette in evidenza che in tutte le medie e grandi imprese vi sono dirigenti, mentre questo avviene nel 63,3% delle piccole imprese e nel 60% delle piccolissime imprese.

*Graf. 1.4.1 Percentuali di aziende con dirigenti*



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Tab. 1.4.1 Dipendenti assunti con contratto da dirigente in base alla dimensione dell'azienda

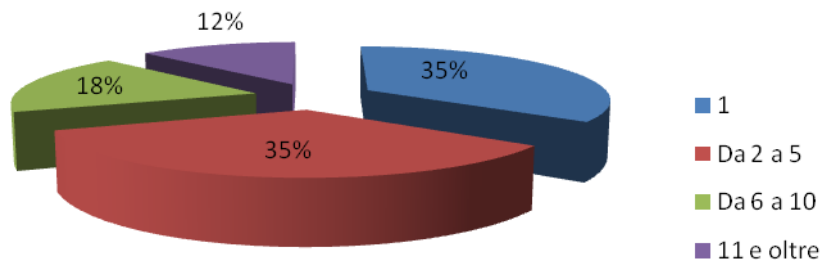
|           | Dimensioni delle imprese con dirigenti |                                 |                               |                              |                |
|-----------|--|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------|
|           | >500 dipendenti                        | Fra 250 e fino a 499 dipendenti | Da 50 e fino a 249 dipendenti | Da 10 e fino a 49 dipendenti | <10 dipendenti |
| <b>Si</b> | 100%                                   | 100%                            | 100%                          | 63,3%                        | 60,0%          |
| <b>No</b> | 0                                      | 0                               | 0                             | 37,7%                        | 40,0%          |

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko



Solo il 30 % delle aziende intervistate con dipendenti assunti con contratto da dirigente (72 imprese) ha un numero di dirigenti superiore alle 6 unità. Il 35% ne ha solo uno e un altro 35% ha al suo interno tra i 2 e i 5 dirigenti.

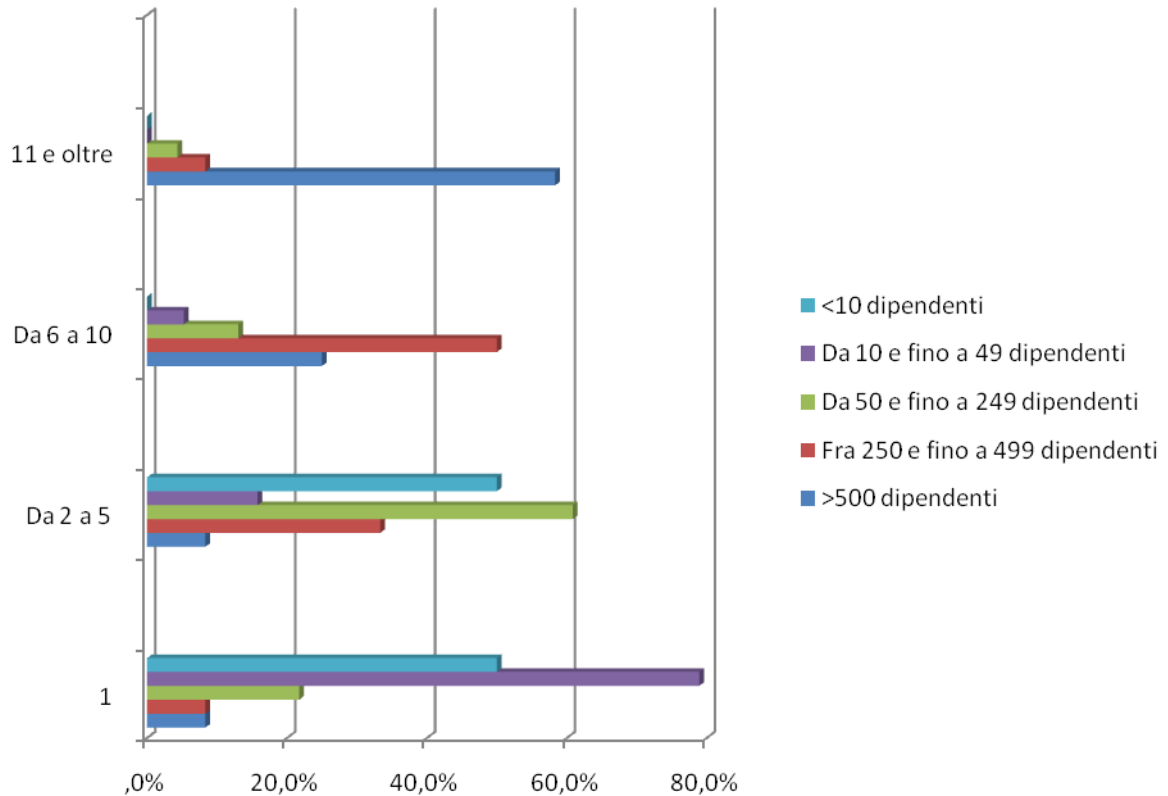
*Graf. 1.4.2 Numero dirigenti in azienda*



*Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko*

Il *grafico 1.4.3* evidenzia che anche il numero di dirigenti presenti in azienda è quasi sempre proporzionale alle dimensioni aziendali.

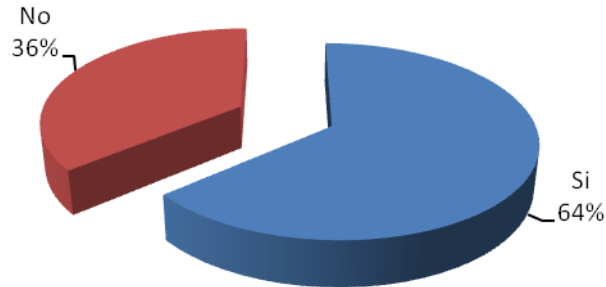
Graf. 1.4.3 Numero dirigenti per dimensioni aziendali



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

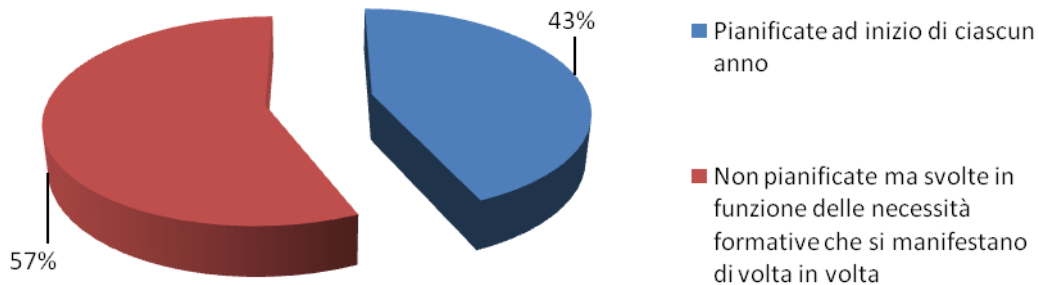
Il 64% delle aziende con dirigenti (46 aziende su 72) ha dichiarato di aver pianificato attività formative per i dirigenti. (Graf. 1.4.4) Di queste il 57% le ha svolte in funzione delle necessità formative che si manifestano di volta in volta e il restante 43% le ha di norma pianificate all'inizio di ogni anno. (Graf. 1.4.5)

Graf. 1.4.4 Pianificazione attività formative per i dirigenti



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

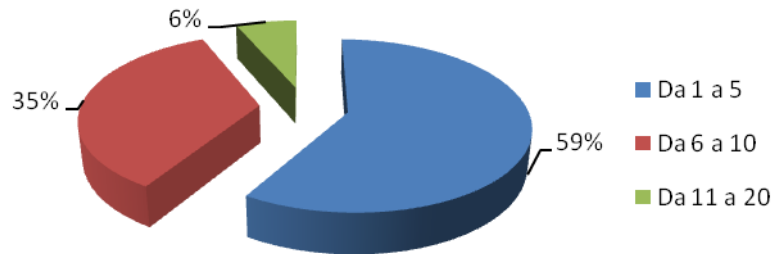
Graf. 1.4.5 Pianificazione della formazione per i dirigenti



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

Delle 46 aziende che hanno dichiarato di pianificare attività formative per i dirigenti solo il 6% eroga tra le 11 e 20 giornate pro-capite di attività formative. La maggior parte delle aziende (59%) destina tra 1 e 5 giornate pro-capite di formazione all'anno. (Graf. 1.4.6)

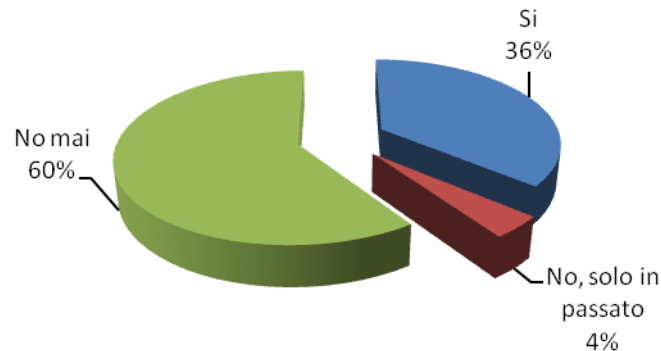
*Graf. 1.4.6 Giornate di formazione pro-capite erogate annualmente per il personale dirigente*



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il grafico 1.4.7 è relativo al biennio 2008-2009. È stato chiesto alle aziende se hanno fatto ricorso a proposte formative a catalogo di società e/o università per i dirigenti. Il dato importante che emerge è che il 60% (su 72 aziende con dirigenti assunti) non ha mai fatto ricorso a proposte a catalogo di società o università per le attività formative dei dirigenti. Il 4% solo in passato mentre il restante 36% dichiara di aver fatto ricorso a questo tipo di proposte formative nel biennio di riferimento.

*Graf. 1.4.7 Ricorso a proposte formative a catalogo di società e/o università per i dirigenti nel biennio 2008/2009*



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

I dati della *Tabella 1.4.2* sono relativi alle aree tematiche già svolte nel biennio 2008-2009, da svolgere nel biennio successivo e che si ritiene importante per il settore nel futuro. Si evidenzia che per ogni area tematica la percentuale delle aziende che intende svolgere attività formative nel biennio 2010-2011 aumenta. Ancora maggiore è il numero di aziende che ritiene rilevanti tutte queste tematiche, per il settore di cui fanno parte, per il futuro.

Tab. 1.4.2 Aree tematiche - oggetto di interventi formativi svolti o che si prevede di svolgere – per i dirigenti

|                                      | ... ha svolto nel biennio 2008-2009 | ... intende svolgere nel biennio 2010-2011 | ... ritiene rilevante per il settore nel futuro |
|--------------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| Vendita, marketing                   | 15                                  | 23   | 46  |
|                                      | 20,8%                               | 31,9%                                      | 63,9%   |
| Contabilità, finanza                 | 18                                  | 17   | 29  |
|                                      | 25%                                 | 23,61%                                     | 40,28%  |
| Gestione aziendale e amministrazione | 24                                  | 29   | 53  |
|                                      | 33,3%                               | 40,3%                                      | 73,6%   |
| Sviluppo delle abilità personali     | 28                                  | 28   | 45  |
|                                      | 38,89%                              | 38,89%                                     | 62,50%  |
| Conoscenza del contesto lavorativo   | 19                                  | 22   | 35  |
|                                      | 26,39%                              | 30,56%                                     | 48,61%  |
| Informatica                          | 14                                  | 12   | 28  |
|                                      | 19,44%                              | 16,67%                                     | 38,89%  |
| Lingue straniere                     | 22                                  | 25   | 42  |
|                                      | 30,56%                              | 34,72%                                     | 58,33%  |
| Altro                                | 2                                   | 5  | 3   |
|                                      | 2,78%                               | 6,94%                                      | 4,17%   |

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Le principali problematiche, per l'azienda, da affrontare nella strutturazione e nella realizzazione delle attività di formazione per i dirigenti risultano essere per il 65,3% delle aziende l'analisi dei



fabbisogni latenti, l'individuazione di strutture e metodologie didattiche idonee per il 59,7% e la progettazione in modo efficace del percorso didattico (55,6%).

Tab. 1.4.3 Principali problemi da affrontare nella strutturazione e nella realizzazione delle attività formative per i dirigenti

|   | Val.% |
|---|-------|
| Analizzare i fabbisogni latenti                   | 65,3  |
| Individuare un corpo docente competente           | 47,2  |
| Rendicontare                                      | 41,7  |
| Progettare efficacemente il percorso didattico    | 55,6  |
| Trovare strutture e metodologie didattiche idonee | 59,7  |
| Altro   | 5,6   |

Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore al 100%.

Conciliare i tempi del lavoro con la formazione è il problema che rende difficile la partecipazione dei dirigenti alla formazione (88,9%). Altro aspetto problematico rilevante è far corrispondere i contenuti con i fabbisogni formativi (43,1%).

Tab. 1.4.4 Principali aspetti che rendono difficile al dirigente la partecipazione alle attività formative

|   | Val.% |
|---|-------|
| Conciliare i tempi del lavoro con la formazione         | 88,9  |
| Poca sensibilità del dirigente alla formazione          | 29,2  |
| Corrispondenza dei contenuti con i fabbisogni formativi | 43,1  |
| Altro   | 2,8   |

Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore al 100%.



## 1.5 Gli esiti della formazione per i dirigenti

In letteratura è piuttosto noto il fenomeno per cui, nel corso di un'indagine, alla richiesta di fornire giudizi sulla qualità di un servizio, gli intervistati tendono ad essere magnanimi, smussando in una certa misura le valutazioni negative. Tuttavia, ciò avviene più spesso quando si propone una scala di valutazione numerica (ad esempio, dei voti da 1 a 10) rispetto a quando si propone una scala di tipo qualitativo (specialmente se corta e netta, come quella proposta in quest'occasione) e, comunque, non avviene mai in misura eccessiva e tale da sbilanciare completamente il giudizio.

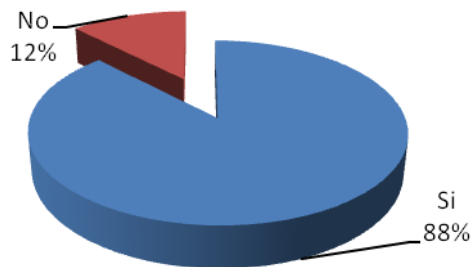
Considerando quindi la nettissima preponderanza dei giudizi positivi espressi, l'incidenza molto forte dell'area di eccellenza e le quote molto contenute dell'area di insoddisfazione, si può legittimamente evidenziare una percezione di generale soddisfazione.

Tab. 1.5.1 Giudizio sulla formazione ricevuta dai dirigenti

|               | Val. %        |
|---------------|---------------|
| Mediocre      | 20,41         |
| Insufficiente | 2,04          |
| Buono         | 69,39         |
| Eccellente    | 8,16          |
| <b>Totale</b> | <b>100,00</b> |

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Graf. 1.5.1 La formazione ha risposto alle aspettative dell'impresa (Val. %)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Ciò viene confermato anche da una segmentazione dei contenuti formativi (dividendoli tra ‘specialistici’ e ‘generali’). In entrambi emerge la percezione della loro utilità (Tab. 1.5.2). Che i contenuti siano specialistici o generali dipende poi dai fabbisogni dell’impresa, in un dato momento del suo sviluppo, e non hanno nulla a che vedere con lo spessore qualitativo dell’intervento.

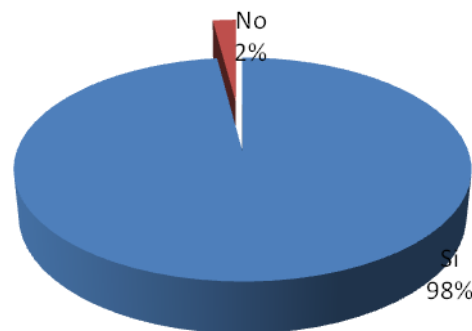
Tab. 1.5.2 Il tipo di formazione ricevuta dai dirigenti è stata:

|   | Val.%        |
|---|--------------|
| Di alto contenuto e utile per l'azienda           | 30,6         |
| Di alto contenuto ma inutile per l'azienda        | 10,2         |
| Generale, ma di contenuto utile per l'azienda     | 57,1         |
| Generale ma di contenuto poco utile per l'azienda | 2,1          |
| Inutile   | 0,0          |
| <b>Totale</b>                                     | <b>100,0</b> |

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Gli interventi di formazione diretti ai dirigenti vengono spesso riorientati in corso d’opera, sia a causa di esigenze sopravvenute, sia per rimodulazioni della progettazione originaria. Le imprese intervistate ritengono in modo quasi unanime che quanto realizzato corrisponda alla previsione originaria. Si tratta di un elemento di efficienza organizzativa da non trascurare.

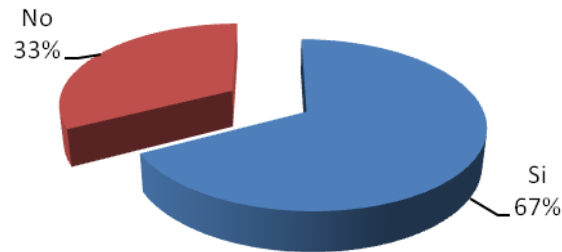
Graf. 1.5.2 La formazione ha risposto alle aspettative dell'impresa



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko



*Graf. 1.5.3 Nello svolgimento del percorso formativo sono state considerate le istanze dei dirigenti*



*Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko*

La previsione delle ricadute dell'intervento formativo si concentra invece sugli effetti diretti per il processo produttivo (*Tab.1.5.3*). In questo caso grande rilevanza assumono la percezione che la formazione abbia migliorato i rapporti con la clientela (46,9%) e migliorato la qualità del prodotto/servizio (40.8%).

Solo in seconda battuta emergono gli altri elementi di tipo relazionale – organizzativo (il miglioramento della coesione interna, l'incremento della rapidità decisionale, l'aumento della competitività).

Quando si sostiene che la formazione ha carattere generalista e si concentra prevalentemente sulla trasmissione di competenze di carattere trasversale, si tende probabilmente a semplificare una realtà ben più complessa. L'enfasi posta sul miglioramento dei rapporti con clienti e fornitori farebbe piuttosto pensare ad interventi formativi che, indipendentemente dalle tematiche in essi sviluppate, incidano comunque sui saperi, sulle abilità e sulle competenze strettamente professionali.

Emerge semmai una relativa debolezza sulla potenziale valenza espansiva (la capacità di incidere sull'apertura e sul contatto con nuovi mercati).

Tab. 1.5.3 Impatti positivi sull'organizzazione

|   | Val.% |
|---|-------|
| Nessuno   | 10,2  |
| Aumento della competitività                       | 30,6  |
| Miglioramento della qualità del prodotto/servizio | 40,8  |
| Miglioramento coesione interna                    | 34,7  |
| Contatto con i nuovi mercati                      | 18,4  |
| Incremento della rapidità decisionale             | 36,7  |
| Miglioramento dei rapporti con la clientela       | 46,9  |

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore al 100%.

A conferma di quanto appena esposto le imprese rilevano, con decisione e in larga maggioranza (nel 61,2% dei casi), un miglioramento della qualità del lavoro e delle capacità di management interno, accanto al miglioramento dei rapporti con la clientela (Tab. 1.5.4). Tra le evidenze emerse nel corso dell'indagine, la buona incidenza delle iniziative formative sul miglioramento della qualità del lavoro rappresenta forse l'elemento di maggior rilievo, sia da un punto di vista strategico che operativo.

Tab. 1.5.4 Impatti positivi sul lavoro

|  | Val.% |
|--|-------|
| Nessuno  | 8,2   |
| Aumento della produttività del lavoro              | 22,4  |
| Miglioramento della qualità del lavoro             | 61,2  |
| Rafforzamento delle motivazioni                    | 40,8  |
| Ampliamento delle responsabilità interne           | 22,4  |
| Miglioramento delle capacità di management interno | 53,1  |
| Miglioramento dei rapporti con la clientela        | 44,9  |

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore al 100%.

Il giudizio sull'efficacia rispetto al lavoro svolto in impresa (in senso ampio e complessivo) è positivo (Tab 1.5.5). Solo il 16,3% si esprime nell'area della mediocrità.

Tab 1.5.5 Giudizio sull'efficacia della formazione rispetto alle attività dell'impresa

|               | <b>Val.%</b> |
|---------------|--------------|
| Mediocre      | 16,3         |
| Insufficiente | 0,0          |
| Buono         | 77,6         |
| Eccellente    | 6,1          |
| <b>Totale</b> | <b>100,0</b> |

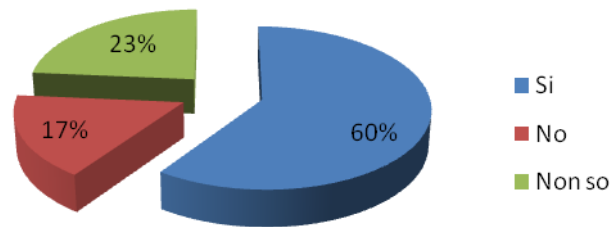
Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

## 1.6 La formazione finanziata da Fondir

Delle 87 aziende intervistate, come visto in altra sezione, l'82,76%, (72 imprese) risulta avere dipendenti, con contratto da dirigente.

Di queste imprese, il 60% risulta essere iscritta al Fondo (43 aziende) e solo il 17% (12 aziende) non risulta esserlo. Un dato significativo da rilevare è che ben 17 imprese (il 23% delle intervistate) dichiara di non sapere se l'impresa sia iscritta oppure no. (Graf. 1.6.1)

*Graf. 1.6.1: Imprese intervistate iscritte a Fondir*



*Fonte: Elaborazione GFK - Eurisko*

Analizzando in profondità il dato relativo alla non iscrizione delle imprese a Fondir, emergono delle interessantissime informazioni.

In particolare il 58,3% delle aziende intervistate non iscritte non conosce le procedure di adesione a Fondir. Il 41,7% non è a conoscenza dei Fondi interprofessionali e della loro attività. Il 25%, invece, ritiene che l'adesione comporti un costo per l'azienda. Solo 3 imprese (16,6%) non sono interessate alla formazione finanziata, mentre un'azienda preferisce che le risorse dello 0,30% vadano all'Inps piuttosto che ai Fondi Interprofessionali. (Tab. 1.6.1)



La lettura di questi dati suggerisce alcune riflessioni:

- è opportuno che Fondir rafforzi una campagna informativa finalizzata a far meglio conoscere quelle che sono le procedure di adesione. L'Inps ha dato il via alla nuova procedura, il sistema UNIEMENS, che consente la trasmissione unificata dei dati retributivi (EMENS) e contributivi (DM10). Le imprese, per aderire a Fondir, devono scegliere nella "denuncia aziendale" del flusso UNIEMENS, all'interno dell'elemento "FondoInterprof", l'opzione "Adesione" selezionando il codice FODI ed inserendo il numero dei dirigenti interessati all'obbligo contributivo. L'effetto dell'adesione decorre dal mese di competenza della Denuncia Aziendale (ex DM10/2) nel quale è stato inserito il codice FODI.
- Un'importante attività di comunicazione dovrà essere svolta anche dalla Confetra verso i propri associati, in particolare per mettere a conoscenza le imprese sulle opportunità che Fondir offre gratuitamente.

Tab. 1.6.1: Motivazione della non iscrizione delle imprese a Fondir

|  | Valore assoluto | Val. % |
|--|-----------------|--------|
| <b>Non sono a conoscenza dei Fondi interprofessionali e della loro attività</b>                          | 5               | 41,67  |
| <b>Ritengono che l'adesione comporti un costo per l'azienda</b>  | 3               | 25,00  |
| <b>Non conoscono le procedure di adesione</b>  | 7               | 58,33  |
| <b>Preferiscono che le risorse dello 0,30% vadano all'INPS piuttosto che ai Fondi Interprofessionali</b> | 1               | 8,33   |
| <b>Non sono interessate la formazione finanziata</b>   | 2               | 16,67  |

Fonte: Elaborazione GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore al 100%.

L'indagine ha inteso indagare sul livello di conoscenza delle 29 imprese intervistate non iscritte o che non conoscono la loro posizione rispetto al Fondo, su alcuni argomenti sensibili, per poter, successivamente, impostare le eventuali campagne di sensibilizzazione da parte di Confetra.

Questi i dati emersi:

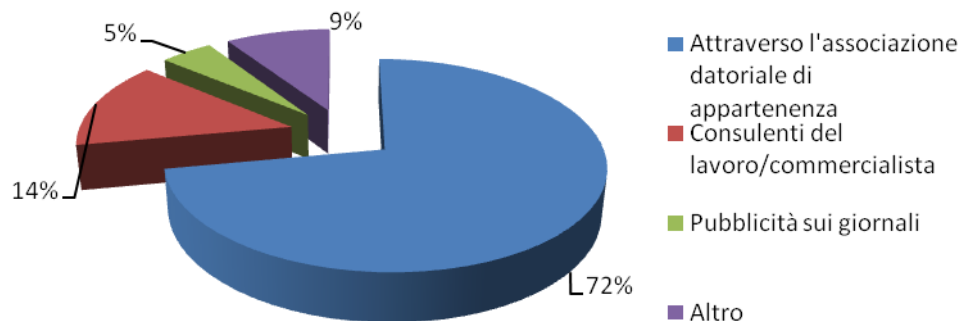
- il 37,9% non sa di versare all'Inps dei contributi che, con l'iscrizione a Fondir, la stessa azienda potrebbe utilizzare per la formazione dei dirigenti;

- il 48,3% non sa che l’adesione ai fondi interprofessionali è gratuita e che, comunque, in caso di non adesione, la quota è versata obbligatoriamente all’Inps;
- il 48,3% ignora che Fondir finanzia la formazione dei dirigenti delle aziende di logistica, spedizioni e trasporto;
- il 58,6%, in futuro, prevede di aderire a Fondir.

Anche questa sezione del questionario aiuta in alcune riflessioni. Se una buona parte delle imprese intervistate non conosce i vantaggi che comporta l’adesione al Fondo, quasi una impresa su due sembra non essere interessata dalle iniziative del Fondo, sebbene queste siano gratuite, e non sembra neppure interessata a ricevere informazioni sul Fondo (44,8% delle imprese non aderenti o che non sanno di aderire). Una puntuale e mirata campagna informativa aiuterebbe senza dubbio a evidenziare i vantaggi dell’adesione.

Le imprese che aderiscono a Fondir sono venute a conoscenza del Fondo soprattutto attraverso informazioni fornite dall’Associazione datoriale di appartenenza (72,1%). (Graf. 1.6.2) Invece, non sembra avere un effetto importante - almeno nel settore della logistica, spedizioni, trasporto - l’attività di comunicazione ed informazione che svolge il Fondo attraverso spot pubblicitari per radio e inserzioni su giornali.

*Graf. 1.6.2: Le imprese iscritte a Fondir sono venute a conoscenza delle opportunità del Fondo attraverso ...*

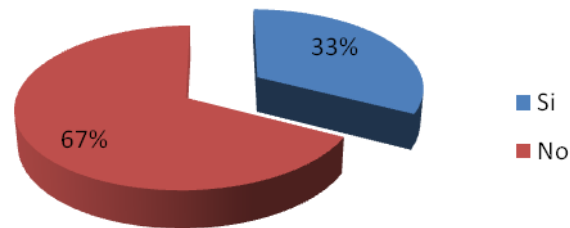


Fonte: Elaborazione GFK – Eurisko



Fra le imprese intervistate iscritte a Fondir, solo una su tre ha avuto contatti diretti con il Fondo, (Graf. 1.6.3) nonostante esista a Fondir una struttura che fornisce una qualificata assistenza tecnica alla presentazione, gestione e rendicontazione dei Piani.

*Graf. 1.6.3: Percentuale delle imprese iscritte che hanno contattato Fondir*



*Fonte: Elaborazione GFK - Eurisko*

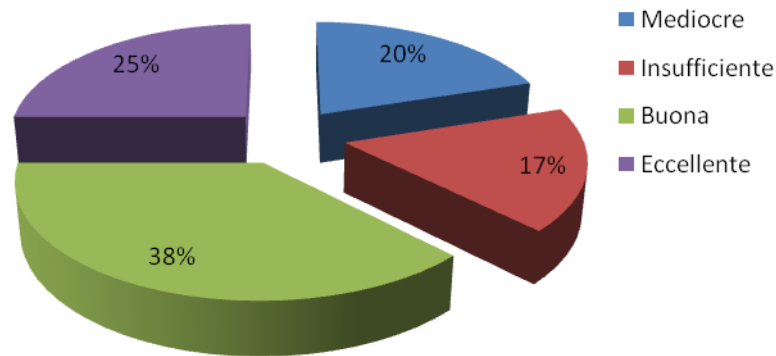
14 aziende intervistate hanno avuto contatti con il Fondo per varie ragioni. In particolare, le informazioni hanno riguardato<sup>1</sup>:

- indicazioni sugli adempimenti per aderire a Fondir e per richiedere i finanziamenti (57,1%);
- contenuti degli Avvisi (71,4%);
- richiesta di assistenza per l’inserimento dati nella Piattaforma informatica (42.9%);
- richiesta di assistenza nella rendicontazione e liquidazione (42.9%);
- esito delle visite ispettive (42.9%);
- assistenza informatica (28,6%).

<sup>1</sup> Domanda a scelta multipla il cui totale dà un valore superiore al 100%

Per quanto riguarda il giudizio sull'assistenza ricevuta dal Fondo, mediamente è ritenuta più che buona (il 63% degli intervistati la giudica buona o eccellente); tuttavia, il giudizio cambia a seconda del servizio ricevuto.

*Graf. 1.6.4: Giudizio complessivo sull'assistenza ricevuta da Fondir*



*Fonte: Elaborazione GFK - Eurisko*

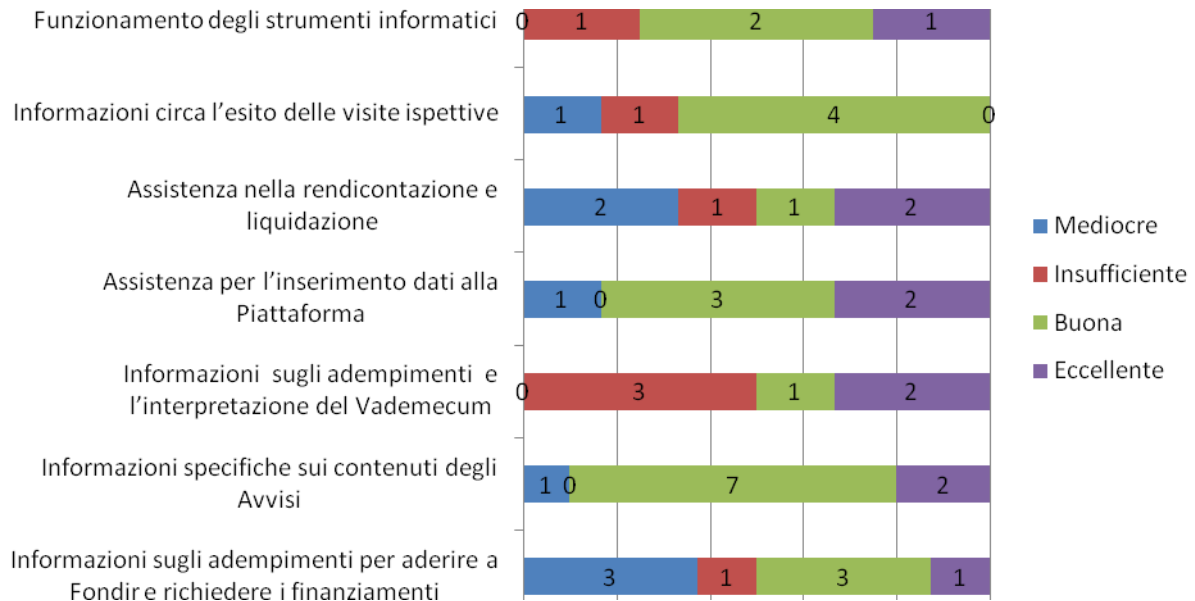
Molto positivo è il giudizio sull'assistenza ricevuta relativamente alle informazioni sui contenuti degli Avvisi, mentre un po' più critico, anche se comunque raggiunge un 50% di soddisfazione degli utenti, risulta essere la soddisfazione relativa alle informazioni ricevute sugli adempimenti per aderire a Fondir.

La lettura di quest'ultimo dato suggerisce che il Fondo, oltre ad un'assistenza telefonica, rafforzi la campagna di comunicazione sulle modalità di adesione. Questo potrebbe essere fatto attraverso informazioni mirate alle imprese iscritte (ad esempio opuscoli specifici con fac-simili su come si aderisce).





*Graf. 1.6.5: Giudizio sull'assistenza ricevuta da Fondir per tipologia di assistenza*

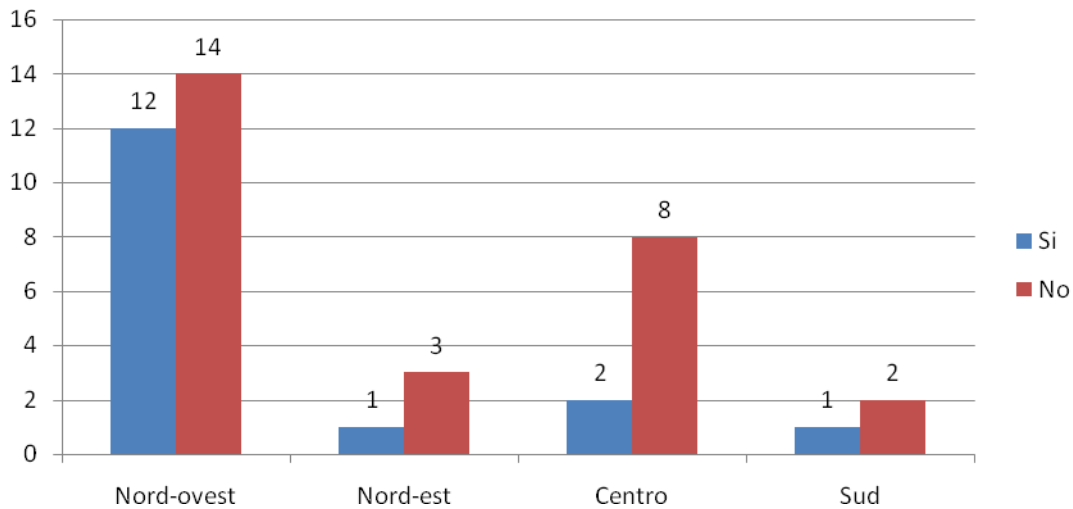


*Fonte: Elaborazione GFK - Eurisko*

Delle 43 imprese intervistate aderenti a Fondir, il 37,2% ha partecipato agli Avvisi di Fondir. La maggior parte di queste aziende (71,2%) è ubicata al nord.

L'85,7% di tutte le imprese che hanno partecipato agli Avvisi di Fondir dei settori oggetto di analisi è rappresentato da imprese che occupano più di 500 dipendenti. Questo dato suggerisce al Fondo di proiettare una specifica attività di informazione sulle aziende di piccole e medie dimensioni.

Graf. 1.6.6: Partecipazione delle aziende agli Avvisi Fondir per area geografica



Fonte: Elaborazione GFK - Eurisko

Il questionario ha inteso anche approfondire le motivazioni della mancata richiesta di finanziamento a Fondir. Le 27 aziende, che rappresentano il panel delle imprese iscritte al Fondo ma non hanno partecipato agli Avvisi, non hanno richiesto contributi per la formazione perché<sup>2</sup>:

- ritengono difficile garantire la partecipazione assidua dei dirigenti a tali attività (59,3%);
- non conoscono le modalità di partecipazione (44,4%);
- ritengono che la gestione di un piano finanziato e la relativa rendicontazione comportino un carico di lavoro eccessivo (33,3%);
- non hanno, in azienda, personale con competenze idonee a tali attività (25,9%);
- ritengono che le regole di gestione delle attività non siano esplicitate in modo chiaro (7,4%);
- ritengono difficile individuare società di consulenza/formazione che possano supportarle (7,4%);

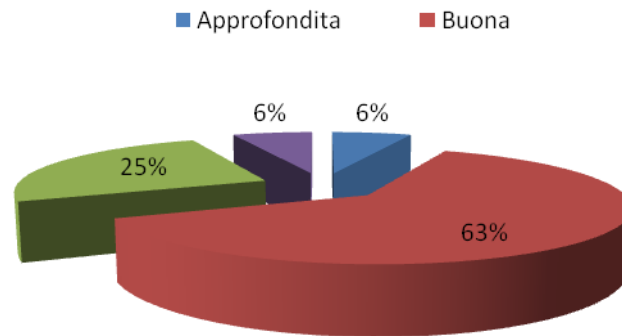
<sup>2</sup> Domanda a scelta multipla il cui totale dà un valore superiore al 100%



- non hanno raggiunto un accordo con le controparti sindacali (7,4%);
- ritengono il contributo esiguo rispetto all'iter procedurale (3,7%).

In merito alle opportunità di finanziamento concesse dal Fondo FONDIR, le aziende iscritte che hanno partecipato agli Avvisi ritengono di possedere una conoscenza più che buona (69%).

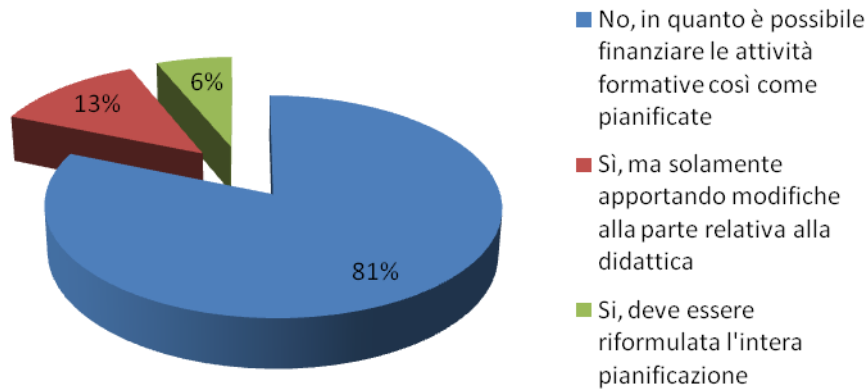
*Graf. 1.6.7: Conoscenza delle opportunità di Fondir*



*Fonte: Elaborazione GFK - Eurisko*

In altre indagini sui fabbisogni formativi dei dirigenti delle imprese iscritte a Fondir, in particolare relative alle banche ed assicurazioni, è emersa una certa discordanza fra la pianificazione della formazione in azienda e le proposte di Fondir. Per il settore della logistica, spedizioni, trasporto e servizi collegati, ben oltre l'80% si ritiene soddisfatta dalla programmazione di Fondir ritenendo che questa sia adeguata rispetto alla pianificazione aziendale. A ciò deve anche aggiungersi un altro elemento positivo: le parti sociali sono riuscite a firmare accordi quadro (Confetra-Manageritalia) per cui, in alcuni Avvisi, come ad esempio l'Avviso 2/09 e 1/10, è stato sufficiente richiamare l'accordo quadro e non avviare una specifica trattativa per la stipula di uno nuovo finalizzato alla presentazione del Piano formativo.

*Graf. 1.6.8: Coerenza fra la pianificazione della formazione in azienda e la programmazione di Fondir*



*Fonte: Elaborazione GFK - Eurisko*

Quali le principali difficoltà che hanno riscontrato le imprese nella gestione del Piano? Alle 18 imprese che hanno partecipato alle iniziative di Fondir è stata sottoposta una lista di motivazioni ed è stato chiesto di dare un valore sulla base delle difficoltà riscontrate. Se, in generale, è stata riscontrata una difficoltà molto bassa nel definire l'accordo fra le parti sociali, più critica sembra essere l'area relativa alla gestione del Piano formativo e di tutti gli adempimenti connessi. Oltre il 50% degli intervistati ritiene che l'iter necessario per ottenere i contributi sia troppo complesso se confrontato all'esiguità dei contributi ottenuti.

Risulta quindi evidente che il Fondo dovrà lavorare per snellire le procedure, (anche se sono state molto semplificate negli ultimi anni), per rendere più appetibili questi finanziamenti e quindi stimolare la formazione fra le aziende del settore iscritte a Fondir.



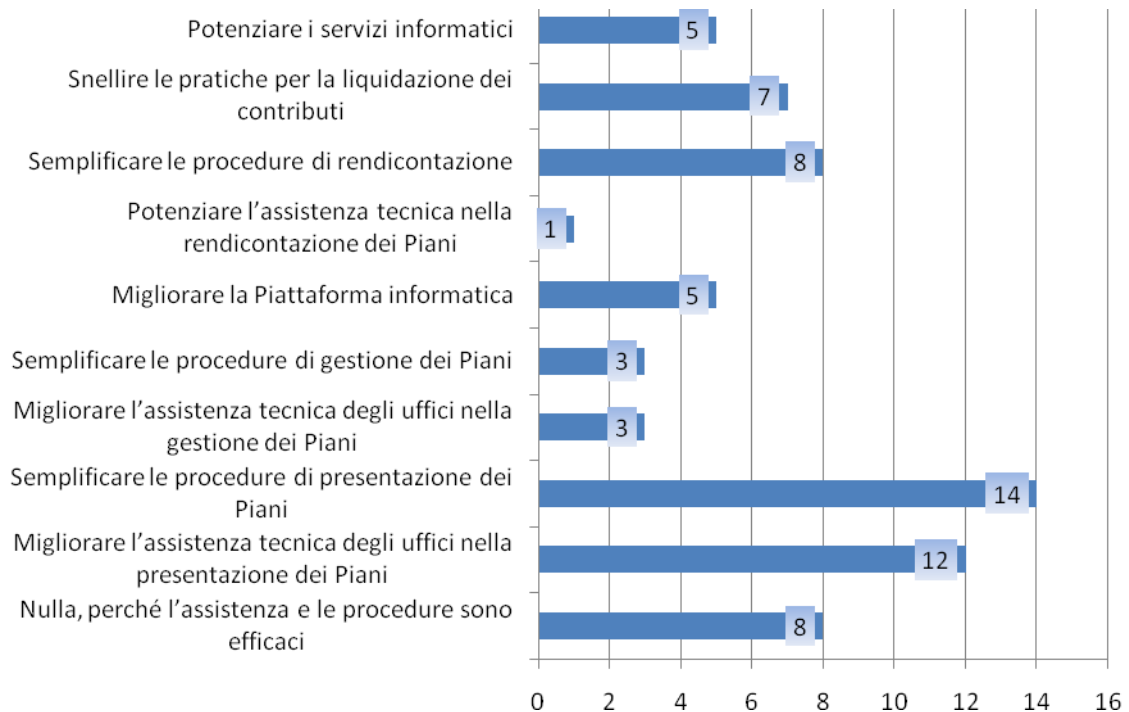
Tab. 1.6.2: Difficoltà incontrate nella gestione del Piano

|  | nessuna difficoltà | poche difficoltà | media difficoltà | alta difficoltà | altissima difficoltà |
|--|--------------------|------------------|------------------|-----------------|----------------------|
| Comprensibilità della normativa sul regime di aiuti di stato                             | 5,6%               | 5,6%             | 50,0%            | 27,8%           | 11,1%                |
| Comprensibilità dell'Avviso  | 22,2%              | 16,7%            | 22,2%            | 38,9%           | 0,0%                 |
| Comprensibilità del Vademecum  | 11,1%              | 38,9%            | 27,8%            | 16,7%           | 5,6%                 |
| Difficoltà nel conseguire l'accordo con le controparti sindacali                         | 44,4%              | 16,7%            | 22,2%            | 11,1%           | 5,6%                 |
| Complessità delle figure previste e dell'iter procedurale                                | 16,7%              | 22,2%            | 22,2%            | 11,1%           | 27,8%                |
| Meccanismo di calcolo per definire l'importo del finanziamento                           | 5,6%               | 27,8%            | 27,8%            | 22,2%           | 16,7%                |
| Predisposizione del Piano Finanziario ed individuazione delle relative voci di spesa     | 5,6%               | 22,2%            | 22,2%            | 33,3%           | 16,7%                |
| Contributo ottenibile esiguo rispetto all'iter procedurale                               | 11,1%              | 11,1%            | 22,2%            | 27,8%           | 27,8%                |
| Adempimenti connessi alla presentazione (allegati, inserimento dati on-line, ...)        | 11,1%              | 16,7%            | 27,8%            | 27,8%           | 16,7%                |
| Compilazione dei registri d'aula   | 33,3%              | 27,8%            | 22,2%            | 5,6%            | 11,1%                |
| Gestione delle presenze dei partecipanti   | 27,8%              | 33,3%            | 16,7%            | 11,1%           | 11,1%                |
| Difficoltà nel garantire la partecipazione assidua dei dirigenti alle attività           | 27,8%              | 16,7%            | 5,6%             | 16,7%           | 33,3%                |
| Eccessivi adempimenti amministrativi   | 11,1%              | 11,1%            | 27,8%            | 16,7%           | 33,3%                |
| Disallineamento in sede di consuntivo rispetto agli importi autorizzati dal Fondo        | 27,8%              | 27,8%            | 16,7%            | 5,6%            | 22,2%                |
| Difficoltà e lunghezza della fase di certificazione delle spese sostenute                | 22,2%              | 22,2%            | 11,1%            | 27,8%           | 16,7%                |
| Individuaz. e archiviazione dei documenti necessari per la certificazione del rendiconto | 16,7%              | 27,8%            | 27,8%            | 11,1%           | 16,7%                |

Fonte: Elaborazione GFK - Eurisko

La domanda relativa a “cosa suggerisce per facilitare l’accesso alle opportunità di Fondir?” è stata rivolta a tutte le 43 imprese del panel iscritte al Fondo<sup>3</sup>. Interessanti i dati emersi: il 36,2% ritiene che sia necessario semplificare ulteriormente le procedure di presentazione dei piani; conseguentemente, anche gli uffici dovrebbero migliorare l’assistenza nella predisposizione delle pratiche per ottenere i contributi (27,9%). Quasi una azienda su cinque, viceversa, ritiene che procedure e assistenza tecnica siano efficaci.

*Graf. 1.6.9: Per facilitare l’accesso all’opportunità di Fondir suggerisco di ...*



Fonte: Elaborazione GFK - Eurisko

<sup>3</sup> Agli intervistati è stata data la possibilità di fare al massimo due scelte



## 1.7 Le testimonianze dei responsabili della formazione e dei dirigenti

Al fine di approfondire alcuni temi emersi nel corso dell'indagine CATI e raccogliere anche il punto di vista di chi ha partecipato agli interventi di formazione finanziati da Fondir, è stato realizzato un focus group<sup>4</sup> della durata di due ore circa con i responsabili della formazione di diverse aziende del settore logistica, spedizioni e trasporto<sup>5</sup>.

Nel corso dei lavori sono stati approfonditi temi relativi al ruolo e valore della formazione nelle imprese, con particolare attenzione alla formazione destinata ai dirigenti. Sono state affrontate le modalità relative alla organizzazione e gestione della formazione destinata ai dirigenti e i suoi esiti.

Infine è stato esaminato il ruolo di Fondir e la percezione che hanno le imprese degli altri fondi.

### *1.7.1 Il ruolo e il valore della formazione*

Dal dibattito è emerso che sia per i responsabili della formazione che per i dirigenti, la formazione occupa un ruolo fondamentale e non prescindibile per tutte le aziende coinvolte intervenute ai gruppi.

La formazione è considerata un processo in grado di:

- sul piano **individuale, aumentare la motivazione del singolo lavoratore**, che si percepisce come risorsa su cui l'azienda desidera investire;
- sul piano **collettivo, incrementare il "potenziale"** dell'azienda sia dal punto di vista degli **standard qualitativi** sia dal punto di vista della **produttività e competitività sul mercato**.

---

<sup>4</sup> Il focus group è una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale basata sulla discussione dell'argomento oggetto di indagine da parte di un piccolo gruppo di persone. La sua caratteristica principale consiste nella possibilità di ricreare una situazione simile al processo ordinario di formazione delle opinioni, permettendo ai partecipanti di esprimersi attraverso una forma consueta di comunicazione, la discussione tra "pari".

<sup>5</sup> Il focus group è stato realizzato a Milano il 10 giugno 2010.



In particolare la formazione è considerata come *“(...) fondamentale nelle nostre aziende, sia quella per dirigenti, sia in generale per il personale. Bisogna vedere quanto le aziende riescono ad investire in formazione ... ma non si può farne a meno, soprattutto in aziende strutturate”*.

Oggi la formazione in queste aziende risulta essere integrata in tutti i processi. Viene percepita come uno degli elementi che può aumentare motivazione personale e produttività dell’azienda.

Tuttavia, a seconda della tipologia di azienda, i responsabili della formazione delineano due orientamenti differenti:

- nelle Aziende di **grandi dimensioni** la formazione viene realizzata in modo organizzato e strutturato da parte di professionisti in materia;
- nelle Aziende più **piccole** si tende a privilegiare una formazione “fai da te”, poco strutturata e ragionata.

La formazione è vissuta molto bene in aziende strutturate con personale dedicato; al contrario, in quelle più piccole, è considerata come un adempimento “tecnico” o, in casi estremi, anche una perdita di tempo.

Al di là di ciò, si evidenzia un’importante differenza tra i destinatari della formazione in relazione ai vissuti:

- il personale dipendente affronta la formazione con entusiasmo e orgoglio, la vive come un’opportunità di crescita professionale;
- i dirigenti manifestano atteggiamenti ambivalenti; in particolare alcuni ne riconoscono e valorizzano l’importanza mentre altri assumono, in alcuni casi, atteggiamenti di presa di distanza poiché vivono la formazione come qualcosa di inutile o poco proficuo, che porta via tempo ad attività più importanti.

### *1.7.2 La formazione destinata ai dirigenti*

I partecipanti ai focus individuano due categorie di formazione destinata ai dirigenti:

- **la formazione tecnica** che riguarda l’acquisizione di competenze tecniche quali le lingue, l’informatica, le tecniche di vendita;



- **la formazione “corporate”** che riguarda l’acquisizione di competenze più trasversali quali la leadership, la gestione degli obiettivi, il time saving ecc.

Per quanto concerne **la formazione “tecnica”**, si evidenziano atteggiamenti positivi di coinvolgimento dei dirigenti. Spesso, anzi, sono i dirigenti stessi a richiedere personalmente questo tipo di formazione sulla base di un bisogno emergente.

È, invece, nei confronti della **formazione “corporate”** che emergono le maggiori resistenze e prese di distanza. Spesso si tratta infatti di corsi “imposti dall’alto”, che non nascono da una preventiva analisi dei bisogni formativi dei dirigenti.

La formazione è comunque per tutti i dirigenti considerata un benefit.

### *1.7.3 L’organizzazione, la gestione e gli esiti della formazione rivolta ai dirigenti*

Sebbene ogni realtà aziendale esprima caratteristiche proprie, si possono tuttavia evidenziare alcune linee comuni:

- la programmazione della formazione ai dirigenti è sempre annuale;
- i corsi di formazione si tengono quasi sempre durante l’orario di lavoro;
- la durata media di un corso di formazione su competenze relazionali (es. leadership) si aggira intorno alle 16 – 24 ore concentrate in 2/3 giorni di formazione continuativa;
- la durata media di un corso tecnico, come ad esempio un corso di lingue, si aggira sulle 32 ore;
- in questo periodo di crisi finanziaria, l’attivazione dei corsi dipende in misura sempre maggiore dalle opportunità di finanziamento esterno. Benché si dichiari un forte investimento da parte delle aziende in formazione, l’accesso ai finanziamenti è una *conditio sine qua non* per realizzarla (in alcuni casi i budget aziendali destinati alla formazione sono stati tagliati);
- poiché la formazione finanziata richiede l’espletamento di notevoli pratiche burocratiche, ci si avvale quasi sempre di consulenze di agenzie esterne (per la presentazione del programma, la rendicontazione e lo svolgimento di pratiche legate alla gestione). Alcuni

ritengono che la formazione finanziata sia “ *complessa, burocratica, lunga sia per la presentazione del programma che per la rendicontazione*”.

La decisione relativa ai programmi formativi da attivare per i dirigenti è presa, nelle grandi aziende, dal responsabile della formazione che prepara un piano formativo da sottoporre mentre, nelle aziende più piccole, sono i dirigenti stessi a richiedere di attivare i corsi di formazione.

Per quanto concerne nello specifico la formazione ai dirigenti, le persone intervistate hanno riportato due principali punti di debolezza e/o criticità:

- a) la partecipazione/coinvolgimento dei dirigenti stessi, che spesso manifestano scarsa voglia di partecipare, assenteismo dovuto spesso alla difficoltà di conciliare i tempi della formazione con quelli del lavoro, atteggiamento snobistico/manca di umiltà, mancanza di flessibilità (in termini di orari disponibili, giorni, ecc.). *Molti responsabili rilevano che “ (...) il problema della mancata o scarsa formazione è determinato dallo stesso dirigente, che magari conferma la partecipazione e poi si tira indietro ...”;*
- b) la qualità della docenza, non sempre “all’altezza” degli obiettivi formativi (poca esperienza, approccio troppo didattico/teorico e poco orientato alla pratica della professione ...). Anche in questo caso, alcuni responsabili della formazione hanno lamentato che *“non sempre i formatori sono all’altezza, soprattutto su tematiche più manageriali (leadership, gestione del tempo, ecc. ) ... si incappa in informatori un po’ improvvisati. Ci arrivano feedback negativi dal dirigente”.*

Benché ci sia unanimità nel ritenere che gli interventi formativi diano sempre un risvolto positivo in termini di miglioramento delle competenze individuali, misurare l’efficacia di un intervento formativo è una delle sfide che sempre ci si trova ad affrontare.

La valutazione di solito si basa su:

- i feedback delle persone che hanno partecipato ai corsi;
- test individuali di fine corso (soprattutto per i corsi destinati all’acquisizione di competenze tecniche come lingue o informatica).

Più difficile, invece, è valutare gli esiti dei corsi di formazione finalizzati all’acquisizione di skills relazionali (leadership, gestione del gruppo, ecc.). Un responsabile della formazione afferma che



*“per noi la misurabilità dei risultati è un punto debole, non abbiamo strumenti di valutazione per questo. Unica cosa che abbiamo è il feedback del dirigente dopo la formazione, che ti dice se le sue aspettative sono state soddisfatte, esprime un giudizio sulla qualità del docente, ecc.”.*

#### 1.7.4 Il focus su Fondir

Una sezione dei lavori è stata destinata ad esplorare la conoscenza ed il ruolo di Fondir quale strumento per supportare le imprese nella formazione dei dirigenti. La notorietà di Fondir è estesa all'intero campione e in tema di formazione dirigenziale è considerato leader.

Nel complesso, **emerge l'immagine positiva di un Fondo serio, affidabile, professionale.**

Inoltre, quali **punti di forza** si citano:

- i tempi di erogazione dei fondi giudicati buoni;
- l'attenzione alle realtà aziendali medio-piccole e non solo alle grandi Aziende;
- l'approccio “solidaristico”. L'azienda non riceve finanziamenti solo in base a quanto versa, ma in alcuni casi molto di più;
- la buona varietà di corsi;
- la modalità dei Voucher per la formazione individuale (semplice da rendicontare).

Benché si sia riscontrata una valutazione positiva dei servizi del Fondo, i partecipanti alla fase qualitativa dell'indagine hanno evidenziato anche **alcune criticità**:

- una certa rigidità dal punto di vista organizzativo, scarsa flessibilità nei confronti dei clienti. Ad esempio alcuni hanno rilevato che “c'è poca disponibilità a cambiare le date del voucher”;
- mancanza di orientamento al cliente/scarsa vocazione consulenziale;
- difficoltà di accedere ai finanziamenti per i corsi di gruppo, per i quali è necessario attendere un bando. Spesso, quindi, i tempi di Fondir e quelli dell'Azienda non coincidono.

Complessivamente, si guarda alla formazione attivata con Fondir con soddisfazione. Per il futuro del Fondo, **le aspettative** del campione vanno nella direzione di:

- semplificazione delle pratiche burocratiche durante tutto il percorso (dalla richiesta dei fondi alla rendicontazione);
- chiarezza e omogeneità nei regolamenti;
- maggiore flessibilità e apertura alle esigenze delle Aziende (es. possibilità di presentare progetti al bisogno senza dover aspettare i bandi);
- orientamento verso una logica più consulenziale che significa posizionamento di Fondir non solo come erogatore di fondi, ma come partner della formazione per le Aziende.

E' stato, infine, chiesto un giudizio comparativo su Fondir rispetto ad altri Fondi che operano per lo stesso settore ma su categorie diverse di lavoratori (come il Fondo For.Te) o su Fondi concorrenti (Fondirigenti, a cui uno fra i partecipanti risulta essere iscritto).

Rispetto al Fondo For.Te. (Fondo Paritetico Interprofessionale per la formazione dei dipendenti del terziario), quasi tutti gli intervistati (che risultano essere iscritti), hanno espresso una valutazione più che positiva sul funzionamento del fondo, sottolineando, in particolare:

- l'entità del finanziamento dei progetti che possono anche essere pluriennali;
- la maggiore flessibilità rispetto a quella di Fondir;
- l'orientamento al cliente;
- la presenza di un conto formazione (Conto Individuale Aziendale) per le aziende più grandi.

In ogni caso, Fondir sembra reggere più che bene il confronto anche con gli altri fondi concorrenti.



Conclusioni



## Conclusioni

L'economia negli ultimi due decenni ha subito delle sensibili trasformazioni. In pochi anni la delocalizzazione produttiva ha generato un incremento esponenziale dei flussi informativi e di merce alimentando un sistema economico sempre più transport intensive, mentre la globalizzazione commerciale ha determinato il proliferare dei mercati di sbocco e l'aumentare della loro distanza spingendo le imprese al presidio diretto dei mercati finali.

I settori della logistica, spedizioni e trasporto hanno beneficiato dell'aumento dei traffici internazionali di merci anche se ciò ha generato degli squilibri sul mercato logistico determinato da deficienze sul lato della domanda, dell'offerta o del contesto territoriale.

In Italia tale squilibrio è ancora più evidente e note sono le ragioni: polverizzazione del tessuto produttivo, basso livello di cultura logistica, inefficienza della pubblica amministrazione, carenza di servizi logistici avanzati, inefficienza di reti e di nodi infrastrutturali a livello territoriale. Questi tutti temi sui quali da anni si lamenta la poca incisività dell'azione pubblica. L'assenza di normative adeguate o di una loro completa implementazione, di una politica industriale dedicata e di un'efficace pianificazione delle infrastrutture hanno alimentato un'offerta di servizi logistici frammentata, sottocapitalizzata e caratterizzata da uno sviluppo modale dei traffici sbilanciato sui trasporti su gomma. Queste problematiche si amplificano con riguardo alle piccole e medie imprese.

Nell'attuale contesto, in cui il mercato è dominato da incertezze e la ripresa stenta a decollare, la formazione professionale rappresenta una importantissima leva per sostenere il rilancio delle imprese. I Fondi interprofessionali per la formazione continua rappresentano una importantissima opportunità, in particolare quando la formazione interessa la classe dirigente.

Fondir si è contraddistinto, in questi anni, per aver dato l'occasione alle imprese della logistica, spedizioni e trasporto iscritte al Fondo, di poter realizzare Piani formativi che hanno consentito alle aziende di valorizzare le competenze manageriali.

La fase di rilevazione e quella qualitativa dell'indagine, condotta con i responsabili della formazione, ha evidenziato un'elevata consapevolezza delle imprese sul valore della formazione in termini di benefici per il lavoratore - dal punto di vista della motivazione e del coinvolgimento



nelle attività produttive aziendali - e vantaggi concreti per l'Azienda che, incrementando le competenze individuali, implementa il suo potenziale (maggiore produttività, competitività sul mercato, ecc.).

L'atteggiamento da parte dei dirigenti nei confronti della formazione è risultato ambivalente: più positivo quando riguarda l'acquisizione di competenze tecniche (con un risvolto concreto nella pratica lavorativa), nei confronti delle quali emergono spesso richieste di formazione spontanea; meno coinvolto, quasi di presa di distanza, quando si tratta di corsi standardizzati o "calati dall'alto" e relativi all'acquisizione di competenze più astratte (es. leadership, gestione del tempo).

E' stata sottolineata l'importanza dei finanziamenti alla formazione da parte dei fondi, che permettono all'azienda di proporre e realizzare piani formativi anche in un momento in cui la crisi economico finanziaria non sempre permette di programmare budget destinati alla formazione. E, sotto questo punto di vista, Fondir sembra rispondere più che bene alle aspettative delle imprese.

Va evidenziato che oltre la metà delle aziende che ha dirigenti fra i suoi dipendenti, ha programmato e realizzato per loro interventi di formazione. Ma solo una parte delle imprese LST risulta essere iscritta a Fondir. L'adesione al Fondo, occorre ricordare, è gratuita e quindi non si giustifica la "non scelta" se non per una mancanza di informazione sui vantaggi e sulle modalità di adesione.

Dall'indagine realizzata emergono **importantissimi spunti che possono indirizzare il Fondo in una programmazione delle attività ancora più vicina alle esigenze espresse dalle imprese.**

- a) Per far in modo che si amplii la platea dei potenziali beneficiari degli interventi di formazione continua per i dirigenti, è opportuno **potenziare la campagna di informazione sulle opportunità offerte da Fondir.** Questa attività potrebbe essere svolta dal Fondo e riguardare le modalità di adesione che, come rilevato dall'analisi, le imprese non conoscono. Un importante ruolo di promozione potrebbe essere svolto dalla stessa Confetra verso i propri associati, poiché, come risulta dalle interviste, il mezzo di comunicazione più efficace per le aziende di questo settore risulta proprio essere l'attività di informazione svolta verso i propri associati dall'Associazione datoriale di appartenenza.

- b) L'**assistenza tecnica** svolta dal Fondo può superare i problemi di mancata conoscenza di Fondir ed aiutare le imprese nell'impostare i piani formativi. Molto positivo, come si è visto, è il giudizio sull'assistenza ricevuta relativamente alle informazioni sui contenuti degli Avvisi, mentre un po' più critico, anche se comunque raggiunge un 50% di soddisfazione degli utenti, risulta essere la soddisfazione relativa alle informazioni ricevute sugli adempimenti per aderire a Fondir. La lettura di quest'ultimo dato suggerisce che **il Fondo, oltre ad una assistenza telefonica rafforzi la campagna di comunicazione sulle modalità di adesione**. Questo potrebbe essere fatto attraverso informazioni mirate alle imprese iscritte (ad esempio opuscoli specifici con fac-simili su come si aderisce). L'85,7% di tutte le imprese che hanno partecipato agli Avvisi di Fondir dei settori oggetto di analisi è rappresentato da imprese che occupano più di 500 dipendenti. Questo dato suggerisce al Fondo di **proiettare una specifica attività di informazione sulle aziende di piccole e medie dimensioni**.
- c) Le imprese ritengono difficile garantire la partecipazione assidua dei dirigenti alle attività di formazione. Questa è la principale motivazione che spesso impedisce alle imprese della logistica, spedizioni, trasporto di realizzare percorsi formativi per dirigenti. Questa è una difficoltà che si amplifica se si considera che molti responsabili della formazione ritengono che la gestione di un piano finanziato e la relativa rendicontazione comporti un carico di lavoro eccessivo.
- Le indicazioni raccolte spingono il Fondo per una **maggiore flessibilità delle procedure**, e per una maggiore apertura alle esigenze delle Aziende. Ad esempio, da più parti si richiede che il **voucher possa superare le rigidità stabilite nel bando** ed essere realizzato anche in tempi diversi da quelli indicati.
- In altre indagini sui fabbisogni formativi dei dirigenti delle imprese iscritte a Fondir, in particolare relative alle banche ed assicurazioni, è emersa una certa discordanza fra la pianificazione della formazione in azienda e le proposte di Fondir. Per il settore della logistica, spedizioni, trasporto e servizi collegati, ben oltre l'80% delle imprese intervistate si ritiene soddisfatta dalla programmazione di Fondir ritenendo che questa sia adeguata rispetto alla pianificazione aziendale. A ciò deve anche aggiungersi un altro elemento positivo: le parti sociali sono riuscite a firmare **accordi quadro** (Confetra-Manageritalia) per cui, in alcuni Avvisi, come ad esempio l'Avviso 2/09 e 1/10, è stato sufficiente ri-

chiamare l'accordo quadro e non avviare una specifica trattativa per la stipula di uno nuovo finalizzato alla presentazione del Piano formativo.

- d) Più critica sembra essere l'area relativa alla gestione del Piano formativo e di tutti gli adempimenti connessi. La metà degli intervistati ritiene che l'iter necessario per ottenere i contributi sia troppo complesso se confrontato all'esiguità dei contributi ottenuti. Risulta quindi evidente che il Fondo dovrà lavorare per **snellire le procedure**, (anche se sono state molto semplificate negli ultimi anni), per rendere più appetibili questi finanziamenti e quindi stimolare la formazione fra le aziende del settore iscritte a Fondir. Nel corso del focus con i responsabili della formazione è stato rilevato come Fondir debba avere un **orientamento verso una logica più consulenziale**. Si suggerisce che gli uffici non si limitino a dare indicazioni di natura tecnica (come compilare il formulario o quali documenti presentare). Fondir deve direttamente accompagnare le aziende, specie quelle che, seppur iscritte non presentano richieste di finanziamenti, a predisporre il Piano, magari anche programmando visite presso le aziende o specifici appuntamenti presso la sede del Fondo.
- e) Infine emerge l'esigenza che il **Fondo faciliti anche la formazione cosiddetta "destrutturata"**. Alla formazione d'aula si va sempre più sostituendo una tipologia di formazione che valorizza le singole caratteristiche dei dirigenti. Si tratta di una formazione che difficilmente può oggi essere "tracciata" attraverso gli strumenti che Fondir mette a disposizione. Ci riferiamo alla formazione in outdoor, individuale, fatta in autoapprendimento, ecc. È quindi opportuno che Fondir diventi ancora di più uno strumento flessibile, che sappia recepire e tradurre qualsiasi domanda di formazione che proviene delle "proprie" aziende.





## Bibliografia



## Bibliografia

Centro Studi Federtrasporto, *Indagine congiunturale sul settore trasporti, I semestre 2007* , Numero 24, Luglio 2007

Centro Studi Federtrasporto, *Indagine congiunturale sul settore trasporti, II semestre 2007* , Numero 25, Dicembre 2007

Centro Studi Federtrasporto, *Indagine congiunturale sul settore trasporti, I semestre 2008* , Numero 26, Luglio 2007

Centro Studi Federtrasporto, *Indagine congiunturale sul settore trasporti, II semestre 2008* , Numero 27, Dicembre 2007

Centro Studi Federtrasporto, *Indagine congiunturale sul settore trasporti, I semestre 2009* , Numero 28, Luglio 2007

Centro Studi Federtrasporto, *Indagine congiunturale sul settore trasporti, II semestre 2009*, Numero 29, Dicembre 2007

Centro Studi Federtrasporto, *Scenari dei trasporti L'internazionalizzazione del trasporto: la posizione dell'impresa italiana*, Numero 11, Giugno 2009

Centro Studi Federtrasporto, *Scenari dei trasporti L'internazionalizzazione del trasporto: la posizione dell'impresa italiana*, Numero 12, Luglio 2010

A cura del Centro Studi Confetra, *Nota congiunturale sul trasporto merci, Periodo di osservazione gennaio-dicembre 2006*, Anno X - n° 1, marzo 2007



A cura del Centro Studi Confetra, *Nota congiunturale sul trasporto merci, Periodo di osservazione gennaio-dicembre 2007*, Anno XI - n° 1, marzo 2008

A cura del Centro Studi Confetra, *Nota congiunturale sul trasporto merci, Periodo di osservazione gennaio-dicembre 2008*, Anno XII - n° 1, febbraio 2009

A cura del Centro Studi Confetra, *Nota congiunturale sul trasporto merci, Periodo di osservazione gennaio-dicembre 2009*, Anno XIII - n° 1, marzo 2010

A cura del Centro Studi Confetra, *Nota congiunturale sul trasporto merci, Periodo di osservazione gennaio-giugno 2010*, Anno XIII - n° 2, luglio 2010

Commissione europea, *Un futuro sostenibile per i trasporti – verso un sistema integrato, basato sulla tecnologia e di agevole uso*, 2009

Commissione europea, *Il libro bianco “La politica europea dei trasporti fino al 2010: il momento delle scelte”*, 2001

Ministero delle Infrastrutture, *Programma operativo nazionale “Reti e mobilità” Obiettivo Convergenza 2007-2013*, 20 Novembre 2007

