



**Fondo Paritetico Interprofessionale nazionale per la Formazione
Continua dei Dirigenti del terziario**

Rapporto 2008

Contenuti

Parte Prima: I dirigenti del terziario di fronte alle trasformazioni dell'economia

1. Scenario di trasformazione
2. Quanti sono e chi sono i dirigenti oggi
3. Quale cultura di partenza, quale cultura professionale
4. Quali bisogni e fabbisogni ulteriori di conoscenze
5. Quale formazione e quali competenze per i dirigenti del terziario

Parte seconda: La formazione e le attività finanziate da Fondir

1. Caratteristiche delle imprese aderenti a Fondir
2. Le risorse finanziarie
3. Le caratteristiche degli Avvisi per il finanziamento dei Piani formativi
4. I contributi erogati
5. Le caratteristiche dei destinatari e delle imprese
6. Modalità e tematiche formative
7. I voucher formativi
8. I progetti dei Comitati di Comparto

Parte Prima: I dirigenti del terziario di fronte alle trasformazioni dell'economia

1. Scenario di trasformazione

Le società moderne si interrogano spesso su quali siano le risorse strategiche a disposizione per creare e gestire il proprio percorso di sviluppo.

Quando si è di fronte a scenari di crisi economica e finanziaria conclamata, come in questa fase, le domande diventano più pressanti e individuare le caratteristiche peculiari delle risorse organizzative ed umane per poterne far leva della tenuta e poi della rinascita di un sistema risulta essere essenziale.

La storia d'Italia è più segnata dalle crisi dovute ai grandi conflitti mondiali piuttosto che alle grandi crisi economiche internazionali e questo lo si può attribuire a quella che in questi giorni viene evocata come una sostanziale prudenza nei comportamenti della sua classe dirigente ma che può anche essere ascritta alla sostanziale debolezza di un apparato economico e produttivo che fino ad ora ha trovato all'interno il mercato finale di sbocco di molti propri prodotti ed è integrato nella economia mondiale essenzialmente per le proprie filiere del *made in Italy*. Le crisi legate ai processi di mondializzazione dell'economia degli ultimi 15 anni non avevano toccato in modo particolarmente significativo l'economia terziaria e quaternaria. Da qualche mese siamo, invece, di fronte al trasferimento sull'economia reale di buona parte degli effetti devastanti di un cattivo uso di prodotti finanziari che hanno prima creato ricchezza e lavoro e che ora creano vuoti, nuove forme di povertà che interessano anche ceti e figure professionali privilegiate sino a pochi mesi orsono, e che rendono evidente la necessità di strumenti di analisi e di tutela prima impensabili anche in settori già interessati da processi di fusione e riorganizzazione.

Lo sviluppo dell'Italia dei distretti e della piccola impresa, cui dobbiamo il nostro relativo benessere, è attribuibile al ruolo svolto da operai, tecnici, impiegati commerciali e mezzadri che si sono scoperti imprenditori e che hanno interpretato al meglio in modo operativo e diffuso una cultura dal fare e che ha dato vita nel tempo ad un ceto imprenditoriale che rappresenta anche oggi una delle spine dorsali dell'economia e della società.

Nel tempo i piccoli proprietari sono cresciuti, anche come peso politico, e hanno contribuito in misura notevole ad indirizzare le scelte di chi ha governato la cosa pubblica. Lo sviluppo della dimensione terziaria è dipeso, in parte, dal riconoscimento di necessità legate alla distribuzione di beni e in parte al crescere della domanda di nuovi servizi sempre più qualificati alle imprese e alle famiglie. Mentre l'industria manifatturiera deve il suo successo e la sua tenuta alla capacità della proprietà di trasformarsi nel tempo, il settore terziario, soprattutto quello connotato da imprese di

maggiori dimensioni, deve la sua capacità di crescere e di produrre ricchezza in grande misura alla qualità del suo management.

Il terziario contemporaneo, soprattutto quello di servizio alle imprese, nasce già con una connotazione di “managerialità strutturale”; l’industria, in senso stretto, è alle prese da decenni con i processi di delega e con la creazione delle condizioni di equilibrio tra dirigenti, quadri tecnici e gestionali e proprietà.

Quando l’Italia si interroga su quale innovazione debba essere privilegiata, si rende conto che in questi decenni, nell’industria, si è privilegiata l’innovazione di processo e si fatta poca innovazione di prodotto. Nel terziario è avvenuto l’inverso: tanti prodotti nuovi e un’esigenza di inserirli in un processo più efficiente e più efficace. Le crisi sono altro, per i sistemi complessi, che una delle fasi del cambiamento e della trasformazione e pertanto debbono essere affrontate con le necessarie risorse “strategiche”, in primo luogo con le risorse umane adeguate, a partire da chi ha responsabilità direttive giù giù fino all’ultimo livello della gerarchia delle responsabilità.

2. Quanti sono e chi sono i dirigenti oggi

In base ai dati Istat relativi alle forze di lavoro, media 2007, i lavoratori inquadrati come dirigenti (imprese private più pubblica amministrazione) risultano essere 484.736. Nello stesso periodo il Rapporto LUISS sulla classe dirigente stima in 17.000 il numero degli appartenenti alla classe dirigente “allargata” e in 2000 quello afferente alla mappa “ristretta” del potere.

Dal semplice confronto dei dati richiamati, possiamo già affermare che una cosa è parlare della élite di un paese e una cosa completamente diversa è affrontare il tema della consistenza e dei cambiamenti che stanno intervenendo nel ruolo della dirigenza, in questo caso dell’economia privata della società.

Vi sono similitudini nei linguaggi e nei temi: la leadership, la delega, la responsabilità, l’etica, l’area sulla quale si esercita “il comando”, la componente progettuale dell’azione, i meccanismi di scelta (confronto/concorrenza aperta, riferimento al merito, cooptazione), l’appartenenza a specifiche classi e ceti sociali (o a una famiglia dove i suoi componenti già svolgono un ruolo di governo), la preparazione di base (universitaria o meno), l’etica, l’appartenenza a associazioni, a gruppi di pressione e così via.

Diverso è il contesto di riferimento e i dirigenti, di cui si tratta in questa nota, sono solo dei particolari collaboratori dell’impresa di appartenenza che hanno compiti molto ampi che vengono svolti all’interno di un ruolo che in alcuni casi viene giocato da alter ego della proprietà dell’azienda.

Laddove la proprietà è “assai concreta”, basti pensare alle imprese governate ancora dal fondatore, il dirigente è in molti casi un appartenente al nucleo familiare allargato, mentre nel caso di società con azionariato diffuso il dirigente è un collaboratore più o meno stretto del top management che deve, volta per volta, interpretare la mission dell’impresa e rendere operazionabili le decisioni di tipo strategico garantendo l’impegno di tutta la struttura sottoposta. Nelle imprese tradizionali, la linea verticale della gerarchia è ancora prevalente e solo nelle imprese del quaternario, ovvero nelle imprese dei servizi più innovativi, nelle imprese “dell’economia della conoscenza” si assiste ad una significativa orizzontalità che premia competenza diffusa.

Tabelle 1 – Numero Dirigenti per Regioni

Regioni	Uomini	Donne	Totale
01 - Piemonte	27.350	6.377	33.727
02 - Valle d'Aosta	756	220	976
03 - Lombardia	76.865	21.175	98.040
04 - Trentino Alto Adige	7.136	2.120	9.255
05 - Veneto	36.059	8.639	44.698
06 - Friuli Venezia Giulia	7.834	2.215	10.049
07 - Liguria	10.011	5.478	15.489
08 - Emilia Romagna	36.138	12.387	48.525
09 - Toscana	23.183	10.023	33.206
10 - Umbria	5.418	3.025	8.443
11 - Marche	8.685	2.957	11.642
12 - Lazio	39.946	17.144	57.090
13 - Abruzzo	6.780	2.945	9.725
14 - Molise	1.516	495	2.011
15 - Campania	22.614	9.093	31.707
16 - Puglia	12.517	2.520	15.037
17 - Basilicata	2.650	618	3.269

18 - Calabria	9.284	3.048	12.332
19 - Sicilia	21.531	9.883	31.415
20 - Sardegna	5.156	2.945	8.100
Totale complessivo	361.429	123.306	484.736

Fonte: Elaborazione su dati ISTAT: Forze di Lavoro, media 2007

In base alla distribuzione territoriale dei dirigenti va osservato che questa segue, in generale, l'andamento dell'occupazione complessiva delle diverse regioni italiane. Ci sono concentrazioni abbastanza facilmente spiegabili in Lombardia e nel Lazio per la presenza delle sedi di molte delle principali aziende e per la presenza, nel Lazio, della burocrazia statale che contribuisce non poco al valore complessivo. Va rimarcato anche il fatto che non ci sono regioni sguarnite e anche in Valle d'Aosta vi sono quasi 1000 dirigenti. La componente femminile è ben presente anche se rappresenta solo un terzo dell'universo maschile. In questo caso, il dato nazionale è il risultato di valori regionali molto diversi: ci sono regioni importanti in linea con la media nazionale come l'Emilia Romagna, regioni decisamente sotto la media come la Puglia (una dirigente su cinque colleghi maschi), il Piemonte (una dirigente ogni quattro colleghi maschi) e regioni "virtuose" come l'Umbria, la Liguria e la Sardegna (dove le dirigenti sono tra il 55 e il 57 % dei dirigenti maschi).

Per quanto riguarda la distribuzione nelle imprese e nelle diverse organizzazioni sulla base della numerosità degli addetti; i dirigenti si concentrano, come ci si può attendere, soprattutto nelle organizzazioni di maggiori dimensioni e lì troviamo due terzi del totale della popolazione considerata. Il 12% dei dirigenti è dipendente da imprese e altre amministrazioni con meno di 10 addetti, dobbiamo pensare che si tratti sia di piccole unità locali produttive dove il governo di processi complessi a forte valore aggiunto necessita la presenza di un dirigente (pensiamo alle imprese a rete dei servizi qualificati) sia di piccole unità produttive autonome dove alla proprietà che gioca un ruolo fondamentale viene attribuita la qualifica contrattuale del dirigente industriale, o, più raramente, terziario. Si fa presente che le Unità Locali Produttive non coincidono con le imprese tout court ma coincidono in genere con l'impresa in presenza della piccola o piccolissima dimensione.

Tabella 2 – Presenza Dirigenti per dimensione di impresa

Unità locali	dirigenti
1 - Fino a 10 persone	56.389
2 - Da 11 a 15	25.751
3 - Da 16 a 19	14.045
4 - Da 20 a 49	69.120
5 - Da 50 a 249	145.561
6 - 250 persone o più	154.167
7 - Non sa ma fino a 10	3.587
8 - Non sa ma più di 10	16.115
Totale complessivo	484.736

Fonte: Elaborazione su dati ISTAT: Forze di Lavoro, media 2007

I dati della rilevazione Istat sulle forze di lavoro per il 2007 ci dicono che nel terziario allargato (si tratta dei settori 05, 06, 07, 08 della nomenclatura utilizzata usualmente e con esclusione dei servizi alle imprese, alla persona e della pubblica amministrazione) sono presenti circa 100.000 dirigenti, circa il 21% del totale dell'universo dei dirigenti, con una ripartizione abbastanza equilibrata tra commercio e turismo sommati tra loro, intermediazione finanziaria e assicurazioni, con una presenza di dimensione più ridotta per il settore dei trasporti e delle comunicazioni.

Tabella 3 – Presenza Dirigenti per Settore economico

Settore	Dirigenti
01 - Agricoltura, caccia e pesca	3.356
02 - Industria dell'energia, estrazione materiali energetici	1.758
03 - Industria della trasformazione	71.086
04 - Industria delle costruzioni	7.212
05 - Altre attività: commercio	29.570
06 - Altre attività: alberghi e ristoranti	8.837
07 - Altre attività: trasporti e comunicazioni	20.501

08 - Altre attività: intermediazione monetaria e finanziaria, attività immobiliari	41.163
09 - Altre attività: servizi alle imprese e altre attività professionali e imprenditoriali	34.286
10 - Altre attività: pubblica amministrazione, difesa, assicurazioni sociali obbligatorie	81.933
11 - Altre attività: istruzione, sanità ed altri servizi sociali	165.456
12 - Altre attività: altri servizi pubblici, sociali e alle persone	19.576
Totale complessivo	484.736

Fonte: Elaborazione su dati ISTAT: Forze di Lavoro, media 2007

Mentre abbiamo visto che nel totale complessivo del sistema paese solo il 12% dei dirigenti era presente in unità locali con meno di 10 addetti, nel terziario considerato, la percentuale sale al 27% e un 30% del totale è presente in unità con meno di 50 addetti. Questo rovesciamento dei pesi relativi in relazione alla dimensione aziendale, sempre riferita alle unità locali, sembra il dato statistico più significativo perché introduce una marcata caratteristica distintiva rispetto alla media nazionale e ancor più, ovviamente, comparativamente con il segmento non ora considerato afferente alla pubblica amministrazione, all'industria e ai servizi alle imprese dove i dirigenti sono presenti, giocoforza in base ai dati, soprattutto nelle unità di maggiori dimensioni.

Se osserviamo i dati raccolti nella tabella che incrocia la variabile dimensionale con la variabile territoriale, si può segnalare che 1/3 dei dirigenti del Mezzogiorno (sud e isole) è presente in unità con meno di 10 addetti e che, al contrario, i dirigenti nelle aree del centro sono presenti in maniera massiccia nelle unità locali di medie e grandi dimensioni.

Tabella 4 – Presenza Dirigenti per area geografica e dimensione impresa

Unità locale	Area geografica				
	Nord-ovest	Nord-est	centro	sud e isole	ITALIA
1 - Fino a 10 persone	5.968	7.422	4.816	7.149	25.354
Da 10 a 49 persone	9.410	6.296	7.002	7.535	30.243
5 - Da 50 a 249 persone	8.527	7.211	5.477	2.570	23.785

6 - 250 persone o più	4.895	2.347	5.663	1.200	14.105
7 - Non sa ma fino a 10	152	145	851	776	1.924
8 - Non sa ma più di 10	1.047	1.327	813	1.474	4.661
Totale settori: <i>commercio, alberghi e rist., trasporti e comunicazioni, intermediazione monetaria e finanziaria</i>	29.999	24.746	24.622	20.704	100.072

Fonte: Elaborazione su dati ISTAT: Forze di Lavoro, media 2007

3. Quale cultura di partenza, quale cultura professionale

Nel panorama complessivo della forza lavoro del Paese, la variabile relativa alla scolarità posseduta dai lavoratori è distribuita tra: senz'obbligo o con il solo obbligo, scuola secondaria superiore, università. Nessuna delle statistiche che illustrano i dati della popolazione italiana entra nel merito della quantità e qualità del "patrimonio" di conoscenza posseduta e ancor meno del bagaglio di competenze pronte all'azione.

I dirigenti di oggi debbono possedere un grado di conoscenza/competenza pari a quello della "cultura universitaria" ma un paese nel quale si è diventati dirigenti a metà o verso la fine della propria carriera lavorativa fa i conti con i gradi di istruzione formali della leva demografica italiana degli anni '50 e in quel periodo un grado elevato di istruzione era il diploma di scuola secondaria superiore e la laurea costituiva l'eccezione.

Risulta così che non è solo la prerogativa dei quadri più maturi l'assenza del titolo universitario ma questa è una caratteristica anche dei dirigenti, soprattutto quando questi sono anche espressione della proprietà dell'azienda.

Si ricorda a proposito un dato quasi sempre non considerato che in base al censimento Istat del 2001, i cittadini italiani che si dichiaravano "imprenditori" erano circa 650.000 e che nel contempo le imprese private con dipendenti erano circa un milione con poco più di 10 milioni di dipendenti. Un titolare ogni due imprese con dipendenti e il grado di istruzione formale di quella che dobbiamo definire come la "classe imprenditoriale" italiana era così distribuito: 10% circa senza titolo di studio, 40% con l'obbligo, 38% con un diploma di Scuola secondaria superiore e 12 % circa di possessori del titolo universitario. Un modello di rappresentazione che riproduce fedelmente le caratteristiche dei titoli dell'istruzione formale dei dipendenti delle imprese private, con una differenza sostanziale, se guardiamo in prospettiva il fenomeno del turn over. Con l'ingresso di forza lavoro giovane, secolarizzata e qualificata anche professionalmente, le imprese, a partire dalle grandi e via via tutte le altre, hanno

migliorato lo stock di conoscenze, ovvero il capitale umano posseduto. Il turn over auspicato e realizzato per la forza lavoro dipendente non ha trovato, ovviamente, analogia nei comportamenti della classe imprenditoriale per la quale è la fase del passaggio generazionale il momento più importante per operare trasformazioni significative in termini di capacità manageriali e di capacità di gestione di sistemi complessi dal punto di vista delle conoscenze impegnate.

Le Università sono le istituzioni che, ovunque, “formano” le nuove classi dirigenti; lo fanno attraverso i tradizionali corsi di laurea e mettendo a disposizione Master dedicati a varie figure specialistiche previste dalla moderna organizzazione del lavoro.

Con la riforma dell’Università italiana del 1999 si è inteso distinguere, con i due livelli di laurea, laurea di primo livello e poi laurea magistrale, il profilo del “quadro” dal profilo del “dirigente”. Questo almeno nelle intenzioni del legislatore che aveva operato sulla base di sollecitazioni provenienti dal mondo delle imprese e che contava su una maggiore collaborazione, ai fini sia dell’orientamento della nuove generazioni che degli indirizzi dei nuovi corsi di laurea, tra stakeholders espressione dell’economia reale e della società e istituzione formativa.

Il riconoscimento dello stato di crisi dell’Università italiana, parallelo e correlato alla generale crisi del sistema economico e sociale, è anche il riconoscimento del venir meno delle condizioni che hanno portato a rivedere il disegno della riforma del 1999. Senza imprese disposte ad assumere i diplomati con le lauree brevi non ci sono le condizioni per le assunzioni di personale da inquadrare come quadri dell’industria e del terziario e senza una valutazione positiva delle lauree magistrali, sempre da parte del sistema delle imprese, sembra difficile persino dar vita ai nuovi tirocini che si nascondono sotto l’espressione dell’ “alto apprendistato” rivolto a neo laureati.

Senza un ulteriore chiarimento sulla fase professionalmente del percorso universitario, da realizzare sia all’interno che all’esterno del percorso curriculare pre-titolo e senza un preciso intervento in merito al titolo legale della laurea, difficilmente si potrà, nel breve termine, raccorciare il percorso che dalla università porta i giovani altamente secolarizzati a giocare un ruolo importante come responsabili della indispensabile innovazione di prodotto e di processo di cui il paese ha bisogno.

La tabella che presentiamo ben rappresenta l’intersezione tra la variabile demografica e il grado di istruzione posseduto dai dirigenti del terziario. Il 60% dei dirigenti ha più di 45 anni e il loro titolo di studio cresce al diminuire dell’età. Nella fascia più matura ci sono dirigenti in possesso del solo titolo della scuola dell’obbligo.

Tabelle 5 – Variabile demografica e il grado di istruzione posseduto dai dirigenti del terziario

Fasce di età	OBBLIGO (2,3,4)	DIPLOMA (5)	TIT UNIV (6,7,8,9)	POST LAUREA (10)	Totale complessivo
03 - 20-24	-	-	-	-	-
04 - 25-29	19,6%	23,5%	50,2%	6,6%	100,0%
05 - 30-34	15,3%	47,3%	32,6%	4,8%	100,0%
06 - 35-39	7,1%	46,7%	39,0%	7,2%	100,0%
07 - 40-44	7,9%	34,1%	54,1%	4,0%	100,0%
08 - 45-49	13,6%	58,6%	27,8%	0,0%	100,0%
09 - 50-54	12,9%	56,5%	29,0%	1,5%	100,0%
10 - 55-59	7,1%	64,9%	28,0%	0,0%	100,0%
11 - 60-64	14,8%	37,2%	48,0%	0,0%	100,0%
12 - 65-69	49,8%	50,2%	0,0%	0,0%	100,0%
Totale complessivo	10,9%	51,4%	35,2%	2,4%	100,0%

Fonte: Elaborazione su dati ISTAT: Forze di Lavoro, media 2007

4. Quali bisogni e fabbisogni ulteriori di conoscenze

I livelli di istruzione formale non permettono di costruire un profilo ben disegnato del capitale umano posseduto dalle imprese che impiegano dirigenti, perché, lo abbiamo appena visto, la maggior parte di questi ha lasciato l'Università o la Scuola secondaria superiore da almeno 20 anni. Le conoscenze a suo tempo acquisite sono, nella loro componente più tecnico/operativa sicuramente divenute obsolete e quindi il dirigente in servizio deve la sua attuale capacità di risposta alle esigenze della propria funzione alla capacità di apprendere nuove conoscenze e competenze.

In tutte le indagini campionarie sulla formazione continua dei lavoratori italiani, la figura che ha maggiormente partecipato alle iniziative è quella dei dirigenti, accumulati in genere ai quadri ed ai tecnici. Dalle prime rilevazioni del 2001 realizzate dall'Isfol alle più recenti effettuate dall'Istat, il dato macroscopico che si rileva è quello che vede i dirigenti con una "propensione" alla formazione doppia della media dei lavoratori.

Nel caso dei dirigenti si assommano più caratteristiche positive: il titolo di istruzione più elevato della media, l'alto livello di inquadramento, l'appartenenza a imprese di maggiori dimensioni in numero significativo, l'essere residente in centri metropolitani

e, nel nostro caso, appartenere all'area del terziario e dei servizi (che presenta performances più elevate rispetto all'industria).

Per quanto riguarda dimensione di impresa e settore economico, al di là delle caratteristiche intrinseche dei lavoratori coinvolti, vale quanto è emerso dall'analisi dei dati dell'indagine europea CVTS 3- Continuing Vocational Training Survey 3 che, in Italia come in Europa, ha indagato sui comportamenti formativi delle imprese con 10 o più dipendenti nel 2005. Come si può notare, il Settore Servizi presenta un dato molto positivo per quanto attiene alla "partecipazione" misurata come numero di partecipanti sul totale degli addetti del Settore economico e un valore superiore alla media anche per l'"accesso" inteso come numero di lavoratori coinvolti sugli addetti delle imprese che organizzano o rendono possibile la partecipazione dei propri lavoratori alle iniziative formative.

Tabella 6 – Partecipazione e accesso ai corsi di formazione in Italia per macro-settore e classe di addetti, Italia, anno 2005 (%)

Classe dimensionale dell'impresa	Settori di attività							
	Partecipazione				Accesso			
	Totale	Industria	Costruzioni	Servizi	Totale	Industria	Costruzioni	Servizi
10-19 dipendenti	9,2	6,4	13,7	10,1	44,5	41,3	50,0	43,9
20-49 dipendenti	13,6	10,6	19,8	15,5	43,2	38,1	47,3	46,8
50-249 dipendenti	23,5	20,5	21,1	27,2	41,6	36,1	38,1	48,3
250-499 dipendenti	36,1	34,9	29,3	37,5	46,5	42,7	36,1	51,0
500-999 dipendenti	42,3	41,2	42,5	43,3	50,0	46,1	52,8	53,2
1000 e oltre dipendenti	55,5	53,6	39,1	56,4	56,4	54,8	39,1	57,2
Totale	28,8	23,5	18,6	34,5	49,4	44,1	45,0	53,2

Fonte: Istat, Rilevazione sulla formazione professionale nelle imprese. Anno 2005

L'indagine INDACO-Lavoratori presenta invece il dato relativo alle percentuali dei dipendenti formati nell'anno 2004 distinti per livello di inquadramento. Da segnalare soprattutto un dato in controtendenza come quello relativo al fattore età: in generale

sono meno della metà della media complessiva i lavoratori con più di 45 anni che partecipano ad attività di formazione, sono invece sopra la media di ben otto punti percentuali i dirigenti e i quadri che hanno fatto formazione nell'anno di riferimento. Migliore, anche in questa indagine, è la performance delle grandi imprese e soprattutto di quelle dei servizi a conferma di una propensione maggiore dovuta, sappiamo, sia alle caratteristiche strutturali del tipo di impresa che del peculiare sistema di relazioni industriali che ha valorizzato, anche attraverso la bilateralità contrattuale, gli investimenti nei fattori intangibili prevedendo spazi e tempi dedicati e, più raramente, anche benefici.

Tabella 7 -Dipendenti di imprese private che hanno partecipato ad attività formative per livello di inquadramento ed età, dimensione aziendale e settore di attività (Italia, %)

Dipendenti formati		Livello di inquadramento contrattuale		Media dipendenti formati
		Dirigenti e quadri	Impiegati e operai	
Media formati		54,7	24,9	26,7
Dimensione aziendale	Piccole imprese	49,6	17,4	18,6
	Grandi imprese	57,9	37,5	39,5
Settore attività economica	industria	43,0	21,4	22,4
	servizi	61,2	28,6	31,1
Età anagrafica	<45 anni	48,8	26,7	27,7
	>45 anni	62,3	19,6	24,0

Fonte: ISFOL, Indagine INDACO - Lavoratori [Indagine sulla conoscenza "Atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori verso la formazione continua"]

I dirigenti e i quadri sembrano avvertire maggiormente la necessità della formazione dal momento che solo un quarto di questi sostiene di non aver bisogno né di aggiornare né di acquisire nuove conoscenze/competenze per svolgere al meglio il proprio lavoro a fronte di un valore pari al 46% per gli operai e per gli impiegati.

Sembra essere molto diffuso, fra dirigenti e quadri, il ricorso all'auto-apprendimento e a modalità poco strutturate (seminari, convegni, rotazione delle mansioni, mostre e fiere commerciali), oltre che all'*e-learning*. La partecipazione a corsi di formazione di tipo tradizionale in realtà è ancora molto diffusa, a prescindere dal livello di inquadramento professionale e dal soggetto organizzatore o progettista dell'azione,

ma sembrano prender piede modalità meno strutturate tra dirigenti e quadri. Anche per la Formazione a Distanza (generalmente di più complessa fruizione) risulta più elevata la partecipazione dei dirigenti e quadri rispetto a quella di impiegati e operai.

I percorsi formativi progettati per le figure manageriali sono spesso personalizzati, visto che risulta difficile impegnarle in attività di tipo tradizionale (lezioni frontali e corsi d'aula). Le tematiche prevalenti tra quelle oggetto di organizzazione con la partecipazione dell'impresa di appartenenza sono :

- leadership;
- *problem solving*;
- gestione del sistema qualità;
- *customer satisfaction*;
- informatica evoluta.

5. Quale formazione e quali competenze per i dirigenti del terziario

La durata degli interventi formativi rivolti ai dipendenti delle imprese private, così come evidenziati dai risultati della citata indagine CVTS 3, ha subito, tra il 1999 e il 2005, una riduzione netta da 32 ore di durata medio per corso/seminario a 24 ore. Il valore e il significato degli interventi ancor più sembra potersi sintetizzare nell'obiettivo di aggiornare le competenze già possedute adattandole a novità intervenute soprattutto nel sistema di regolazione dei processi di produzione di beni e servizi.

Questa finalità, sostanzialmente adattiva del bagaglio di competenze possedute, è compatibile con il quadro evolutivo del nostro apparato economico produttivo a condizione che i soggetti coinvolti posseggano un solido background culturale. Abbiamo osservato, quando si analizzavano i dati sulla scolarità posseduta, che molti dirigenti sono in possesso del titolo dell'obbligo o di quello della scuola secondaria superiore. Questo significa, sostanzialmente, che per parecchi di loro l'evoluzione della professionalità è andata di pari passo con l'esperienza lavorativa. Fondamentale quindi comprendere se l'ambiente di lavoro è stato per il dirigente del terziario un adeguato *setting* per ulteriori apprendimento.

L'"organizzazione che apprende", pur non essendo un mito, è una realtà in divenire da intendersi come un meta-modello cui tendere e al quale far riferimento.

Così come il “knowledge management” è un obiettivo da raggiungere a partire dal riconoscimento del “capitale conoscitivo” posseduto da ciascun apparato e non ancora una prassi quotidiana delle nostre imprese.

Quello che invece è già un patrimonio delle imprese maggiori del settore terziario, in particolare per le aziende del credito, delle assicurazioni, della grande distribuzione e della logistica, soprattutto di quelle che appartengono a un gruppo internazionale, è la prassi dei piani formativi per il personale inglobata in un più generale piano di sviluppo del personale. Piani formativi che sono negoziati tra impresa e sindacati, almeno nel senso che le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori sono messe a conoscenza della dimensione delle caratteristiche generali degli investimenti sulle risorse umane.

Solo nelle organizzazioni di maggiore dimensione, i dirigenti sono oggetto di un vero e proprio negoziato delle opportunità formative, in genere sta alla capacità del singolo far emergere il bisogno di competenze, individuare l'agenzia formativa, creare le condizioni per la partecipazione all'iniziativa.

Per molti dirigenti partecipare alla formazione significa rispondere ai fabbisogni dell'impresa nella stessa misura della risposta alle proprie esigenze di migliorare le condizioni di lavoro e di velocizzare la carriera. Nei periodi in cui si prospettano anche per i dirigenti percorsi di mobilità professionale non voluta, scegliere di andare in formazione, riprendere un percorso di studi può rappresentare l'affermazione di un principio di tutela dove può prevalere l'interesse personale a quello dell'impresa.

In ogni caso, assentarsi dal lavoro, in un paese dove domina la cultura del fare (e al massimo la cultura del “saper fare”) e non la cultura del sapere e del “saper essere” rappresenta un comportamento non sempre ben accetto dal momento che la produttività è ancora misurata essenzialmente sul numero delle ore disponibili per l'azienda e per i colleghi.

Il modello del dirigente che arriva per primo sul posto di lavoro e se ne va per ultimo, porta come ovvia conseguenza il fatto che il tempo della crescita professionale a quel punto coincide con il tempo di lavoro. Questa osservazione sembra contraddire quanto affermato in precedenza sui “comportamenti virtuosi” dei dirigenti e dei quadri in confronto a operai e impiegati: anche se le frequenze sono più elevate per i dirigenti del terziario, i comportamenti dei lavoratori e dei dirigenti italiani sono sempre molto al di sotto della media europea e ancor più di quella dei paesi nostri diretti concorrenti. Lo sanno tutti coloro che operano in imprese che sono recentemente entrate a far parte di gruppi multinazionali di cultura francese, olandese o britannica che hanno dovuto prendere atto che per la loro nuova casa-madre dedicare una percentuale dell'ordine del 3% del budget del monte salari e altrettanto tempo in formazione era prassi da tempo consolidata.

Nella scelta delle tematiche per le quali dar vita a percorsi formativi, dovendo scegliere tra corsi e seminari di breve durata, l'offerta presente sul mercato offre non poche possibilità di scelta a chi possiede già una buona immagine delle proprie esigenze. In questi casi poter ricorrere a ricchi cataloghi di proposte formative sembra essere la condizione migliore.

Nel caso invece di quei dirigenti che presentano una struttura del proprio sistema di conoscenze simile a quella dei cittadini autodidatti (presentano infatti manchevolezze nei "fondamentali" delle competenze di base), occorre pensare a "percorsi" di crescita professionale curati da *Tutori* e da *Mentori*. In tal modo è possibile ristabilire un rapporto positivo con le istituzioni dell'alta formazione come le Università e i loro Consorzi che debbono necessariamente essere chiamati a svolgere il proprio ruolo quali attori centrali dell'Apprendimento permanente e della Formazione continua.

Temi quali quelli di seguito elencati possono essere posti a base di iniziative di formazione manageriale per l'insieme delle imprese del terziario:

- Analisi strategica;
- Programmazione e pianificazione;
- Organizzazione del lavoro e delega delle responsabilità;
- Monitoraggio e valutazione dei risultati;
- Gestione risorse umane, sviluppo del capitale umano e costruzione del capitale sociale;
- Leadership e condivisione delle scelte;
- Cultura, Linguaggi e Comunicazione;
- Competizione, Cooperazione, Collaborazione e appartenenza;

Una parte delle risposte è già nel patrimonio di conoscenza e di competenza delle imprese terziarie, e questi elementi debbono essere valorizzati attraverso un assunzione generale di responsabilità da parte di tutte le componenti aziendali ma molte risposte si trovano solo in ambienti e territori lontani dall'impresa. Nelle Università, nelle società e negli enti di ricerca e nelle altre imprese.

Più la risposta risiede in un punto lontano e più si rende necessaria una funzione di interfaccia che organismi espressione della cultura bilaterale possono svolgere con molta efficacia.

Parte seconda: La formazione finanziata da Fondir¹

1. Caratteristiche delle imprese aderenti a Fondir

Il numero di adesioni al Fondo è in costante crescita: dal 2004 ad oggi le imprese sono passate da 2.501 a quasi 4.000 con un incremento, in termini percentuali, di quasi il 57%. Anche rispetto all'anno scorso, il numero delle iscrizioni è cresciuto del 7,5%.

Grafico 1 - Andamento delle adesioni delle imprese a Fondir (2004 - 2008)

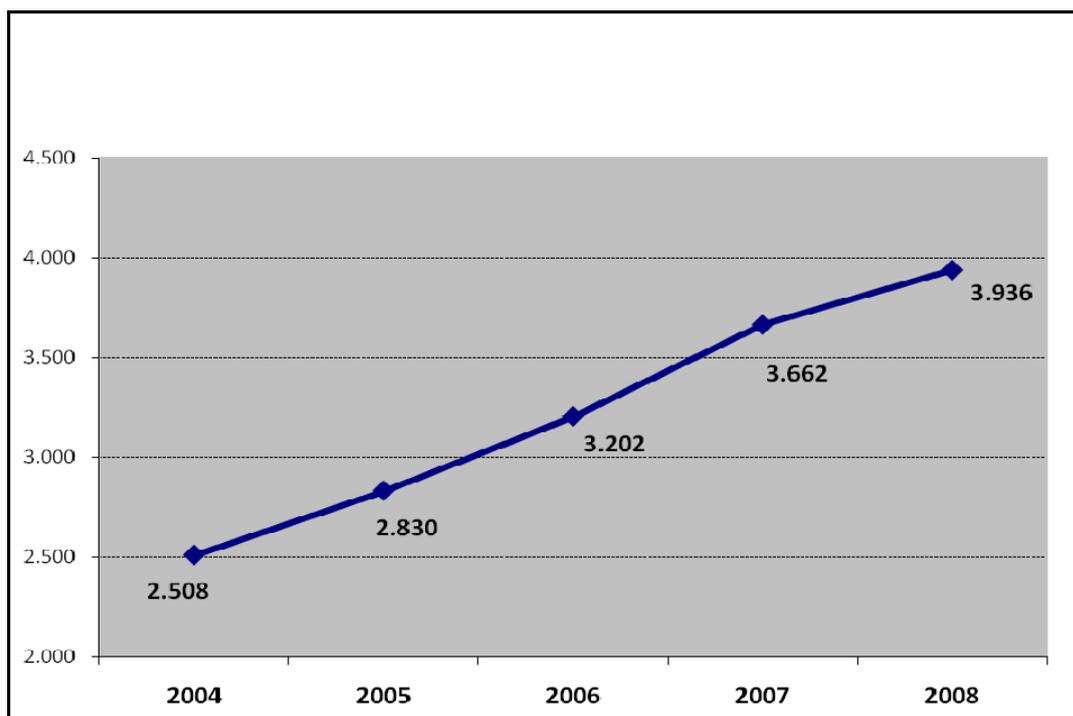


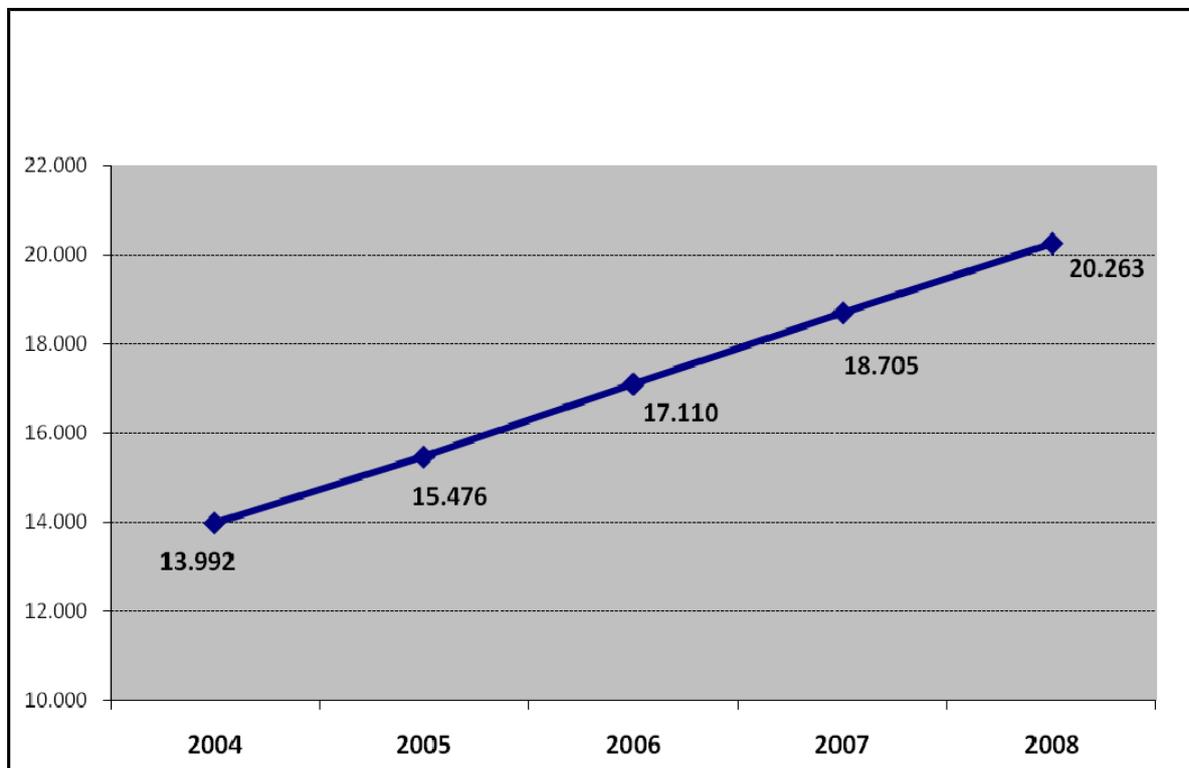
Tabella 1 - Variazione percentuale delle imprese iscritte a Fondir (2004 - 2008)

Anno	Numero Imprese Iscritte a FONDIR	Variazione su 2004	Variazione su 2005	Variazione su 2006	Variazione su 2007
2004	2.508				
2005	2.830	12,84%			
2006	3.202	27,67%	13,14%		
2007	3.662	46,01%	29,40%	14,37%	
2008	3.936	56,94%	39,08%	22,92%	7,48%

¹ Tutti i dati, se non diversamente indicati, sono fonte ed elaborazione Fondir

Parallelamente con le aziende, è cresciuto anche il numero dei dirigenti che, nell'ultimo anno, è aumentato dell'8,3%, quindi più del numero delle aziende. In totale oggi possono usufruire della formazione finanziata da Fondir 20.636 dirigenti.

Grafico 2 - Andamento dei dirigenti delle imprese iscritte a Fondir (2004 - 2008)



Dalla lettura della tabella che segue, si può notare come la crescita, di anno in anno, sia stata circa del 10% ed ha registrato, complessivamente, dal 2004 al 2008, un incremento di quasi il 45%.

Tabella 2 - Variazione percentuale dei dirigenti delle imprese iscritte a Fondir (2004 - 2008)

Anno	Numero dirigenti iscritti a FONDIR	Variazione su 2004	Variazione su 2005	Variazione su 2006	Variazione su 2007
2004	13.992				
2005	15.476	10,61%			
2006	17.110	22,28%	10,56%		
2007	18.705	33,68%	20,86%	9,32%	
2008	20.263	44,82%	30,93%	18,43%	8,33%

Il numero medio dei dirigenti per azienda iscritta è di 5,14 dirigenti; rispetto al dato rilevato nel 2007, questo numero è in diminuzione (era del 7,8); ciò si giustifica con il fatto che le imprese che nel corso del 2008 hanno deciso di aderire a Fondo sono, soprattutto, grandi imprese che occupano un numero significativo di dirigenti.

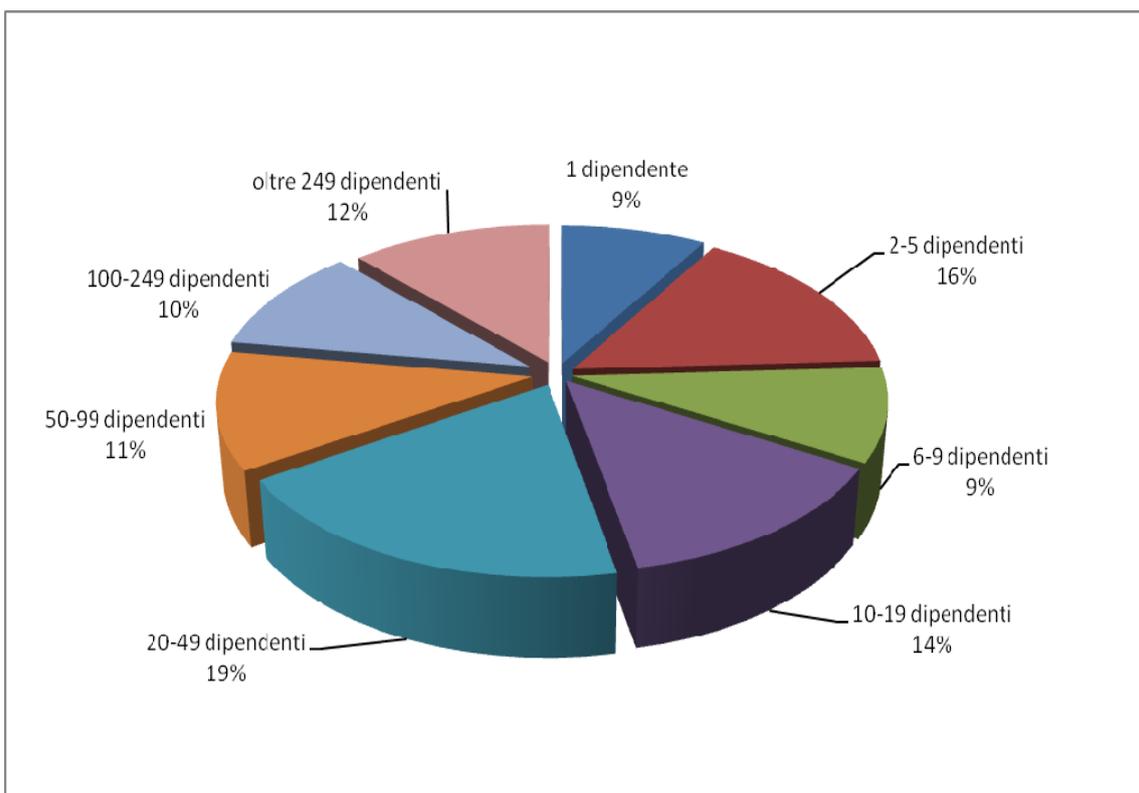
Si può osservare, tra gli aderenti a Fondir, una significativa presenza di aziende medio-grandi che del resto esprimono un numero più elevato di dirigenti. E', tuttavia, non trascurabile la presenza delle imprese medio-piccole o piccole con presenza di strutture ad elevata intensità manageriale, tipiche di alcuni ambiti del terziario avanzato.

Tabella 3 - Distribuzione delle imprese aderenti per classi dimensionali (novembre 2008)

Grandezza impresa	Numero aderenti
1 dipendente	340
2-5 dipendenti	611
6-9 dipendenti	361
10-19 dipendenti	535
20-49 dipendenti	750
50-99 dipendenti	453
100-249 dipendenti	414
oltre 249 dipendenti	472
TOTALE	3936

Complessivamente le imprese di medie dimensioni, da 11 e fino a 250 addetti, rappresentano il 55% delle aziende iscritte.

Grafico 3 - Distribuzione percentuale delle imprese aderenti per classi dimensionali



Di particolare interesse è la distribuzione regionale delle adesioni e dei dirigenti delle imprese iscritte. Molto importante è il peso di alcune aree del Centro-Nord, con una forte polarizzazione di presenze in Lombardia (oltre il 50% delle adesioni e oltre il 61% dei dirigenti).

Le particolarità della distribuzione territoriale delle adesioni possono essere interpretate alla luce sia degli specifici elementi vocazionali di Fondir, sia in relazione alle caratteristiche del sistema produttivo italiano. Rispetto a quest'ultimo aspetto è bene sottolineare come il grado di terziarizzazione dell'economia sia una componente decisiva proprio nelle aree del Nord.

Per quanto riguarda i fattori peculiari riferibili a Fondir, è evidente che un Fondo che si rivolge esclusivamente ai dirigenti attrae l'adesione di quelle unità produttive caratterizzate da una elevata concentrazione di figure gestionali. Aree urbane come Milano e Torino e in generale il Veneto e l'Emilia Romagna ospitano notoriamente le sedi centrali di imprese legate alla grande distribuzione, al settore alberghiero e a quello finanziario.

Tabella 4 - Distribuzione regionale delle adesioni (valori percentuali, dati luglio 2007)

Regione	Numero Imprese
Piemonte	5,8
Valle d'Aosta	0,1
Lombardia	50,6
Liguria	2,1
Trentino - Alto Adige	2,8
Veneto	7,5
Friuli - Venezia Giulia	1,9
Emilia Romagna	9,1
Toscana	4,1
Umbria	1
Marche	1
Lazio	7,6
Abruzzo	0,7
Molise	0,1
Campania	1,4
Puglia	1,9
Basilicata	0,2
Calabria	0,2
Sardegna	0,6
Sicilia	1,2
Totale	100

La tabella che segue, descrive la naturale rappresentazione dell'orientamento del Fondo verso il settore terziario, suo principale ambito di riferimento.

Tabella 5 – Settore produttivo di appartenenza delle imprese iscritte a Fondir

SETTORI	Imprese	Dirigenti	Imprese	Dirigenti
	<i>Valori assoluti</i>		<i>Valori percentuali</i>	
Attività manifatturiere	176	431	4,5%	2,1%
Costruzioni	8	8	0,2%	0,0%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	1411	4770	35,8%	23,5%
Alberghi e ristoranti	123	260	3,1%	1,3%
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	286	1029	7,3%	5,1%
Attività finanziarie	771	9907	19,6%	48,9%
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	884	3278	22,5%	16,2%
Istruzione, Sanità e assistenza sociale	73	96	1,9%	0,5%
Altri servizi pubblici, sociali e personali	165	377	4,2%	1,9%
<i>Totale parziale</i>	3897	20156	99%	99%
n.d.	39	107	1,0%	0,5%
TOTALE	3936	20263	100%	100%

2. Le risorse finanziarie

I numeri in crescita del Fondo sono confermati anche dagli indicatori finanziari che riguardano il versamento dello 0,30 da parte delle imprese. Le risorse ordinarie, provenienti dalle adesioni delle imprese e trasferite a Fondir direttamente dall'INPS, hanno iniziato a confluire nel corso del 2004, secondo la progressione illustrata nella tabella seguente. L'incremento annuale degli importi trasferiti dall'INPS registra puntualmente l'incremento delle adesioni delle imprese a Fondir.

Tabella 6 - Complesso delle risorse finanziarie ricevute da Fondir (ottobre 2008)

Risorse start-up	€ 2.138.205,97
Risorse art. 66 legge 144/99	€ 2.048.215,29
Versamenti INPS 0,10 relativi al 2004	€ 1.815.343,90
Versamenti INPS 0,30 relativi al 2005 (dato provvisorio al 27 luglio 2008)	€ 6.805.351,81
Versamenti INPS 0,30 relativi al 2006 (dato provvisorio al 27 luglio 2008)	€ 6.725.582,16
Versamenti INPS 0,30 relativi al 2007 (dato provvisorio al 27 luglio 2008)	€ 7.997.003,48
Versamenti INPS 0,30 relativi al 2008 (dato provvisorio al 27 luglio 2008)	€ 1.381.165,33

Le risorse, secondo quanto previsto dalla normativa, ed in particolare dalla Circolare 36/2003 del Ministero del Lavoro, sono impegnate per il finanziamento delle seguenti tipologie di spesa:

- Attività di Gestione;
- Attività propedeutiche alla realizzazione dei Piani formativi;
- Finanziamento dei Piani Formativi.

Il 4% delle risorse di Fondir sono destinate alla gestione ordinaria del Fondo e, per il 2008, le attività propedeutiche, relative al controllo e al monitoraggio dei Piani finanziati, impegnano circa l'8% del totale delle risorse. Da ciò si deduce che Fondir destina oltre l'88% delle proprie risorse per il finanziamento dei Piani formativi.

Le fonti finanziarie ordinarie dei Fondi Paritetici Interprofessionali sono costituite dai contributi delle imprese loro aderenti. Tuttavia, il Ministero del Lavoro, per favorirne la fase di primo avvio, ha distribuito tra tutti i Fondi costituiti entro il 31 dicembre 2003, circa 192 milioni di euro. La distribuzione delle risorse è avvenuta in ragione del volume di adesioni alle Associazioni datoriali promotrici. Fondir ha beneficiato complessivamente di 2,14 milioni di euro.

3. Le caratteristiche degli Avvisi per il finanziamento dei Piani formativi

Da luglio 2004 a novembre 2008, Fondir ha emanato sette Avvisi:

- Avviso 1/04;
- Avviso 1/05;
- Avviso 2/05;
- Avviso 1/06;
- Avviso 2/06;
- Avviso 1/07;
- Avviso 2/07 (voucher);
- Avviso 1/08 (voucher);
- Avviso 2/08.

Il termine per la presentazione dei Piani a valere sull'Avviso 2/08 è stato riaperto e la nuova scadenza è prevista per il 22 dicembre 2008, mentre il Consiglio ha deliberato la pubblicazione dell'Avviso 1/09 che consente la presentazione dei Piani a partire dal 7 gennaio 2009 e mette a disposizione delle imprese 6 milioni di euro.

La tabella che segue riporta gli Avvisi fino ad oggi pubblicati con relative scadenze.

Tabella 7 - Avvisi Fondir pubblicati e relative scadenze

Avvisi	Tipologia Piani Formativi finanziabili	Data pubblicazione	Scadenza presentazione Piani	Emanazione graduatorie
Avviso 1/04	Aziendali (tutti i Settori) Settoriali (CTS e LST)	31 luglio 04	30 dicembre 04	Periodicità mensile
Avviso 1/05	Aziendali (tutti i Settori) Settoriali (CTS e LST) Territoriali (CTS e LST)	15 aprile 05	30 giugno 05	Periodicità mensile
Avviso 2/05	Aziendali (tutti i Settori) Settoriali (CTS e LST) Territoriali (CTS e LST)	28 luglio 05	20 novembre 05	Periodicità mensile
Avviso 1/06	Aziendali (tutti i Settori) Settoriali (CTS e LST) Territoriali (CTS e LST)	15 maggio 06	20 settembre 06	Periodicità mensile
Avviso 2/06	Aziendali (tutti i Settori) Settoriali (CTS e LST) Territoriali (CTS e LST)	15 dicembre 06	02 luglio 07	Periodicità mensile

Avviso 1/07	Aziendali (tutti i Settori) Individuali (tutti i Settori) Settoriali (CTS e LST) Territoriali (CTS e LST)	18 luglio 07	20 dicembre 07	Periodicità mensile
Avviso 2/07 (Voucher)	Individuali (tutti i Settori)	18 luglio 08	30 dicembre 07	Periodicità mensile
Avviso 1/08 (Voucher)	Individuali (tutti i Settori)	01 marzo 08	30 dicembre 08	Periodicità mensile
Avviso 2/08	Aziendali (tutti i Settori) Individuali (tutti i Settori) Settoriali (CTS e LST) Territoriali (CTS e LST)	20 marzo 08	22 dicembre 08	Periodicità mensile

Legenda: CTS=Commercio Turismo Servizi; CF=Credito Finanziario; ASS = Assicurativo; LST = Logistica Spedizioni Trasporto; ASE = Altri Settori Economici

La tabella che segue ci indica come, nel corso degli anni, Fondir abbia adeguato i massimali verso parametri più alti, giustificati dal fatto che la formazione per dirigenti si configura come “alta formazione” che presuppone costi elevati e maggior impegno da parte dei soggetti erogatori della formazione. Si è passati, così, da un massimale di € 50.000 per Piano con un costo massimo ora/allievo di € 60 sul primo Avviso del 2004 a un massimale di € 200.000 per piano con un costo ora/allievo di € 100 per l’Avviso 2/08. Ovviamente i massimali variano a seconda della tipologia di Piano presentato e dal settore.

Tabella 8 - Massimali per Avvisi e risorse stanziare

Avvisi	Risorse stanziare	N° max. di Piani per presentatore	Contributo max. per Piano secondo la tipologia	Costo massimo ora/allievo
1/04	€ 720.000,00	4	50.000 (2.000 per singolo dirigente)	60
1/05	€ 3.000.000,00	3 (CTS e LST) 1 (CF e ASS)	50.000 (2.500 per singolo dirigente)	60
2/05	€ 2.150.000,00	3	60.000 (3.500 per singolo dirigente)	80
1/06	€ 5.000.000,00	3 (CTS e LST) 2 (CF e ASS)	60.000 (3.500 per singolo dirigente)	80 (Progetti Aziendali, Settoriali, Territoriali) 100 (Progetti Individuali)

2/06	€ 6.000.000,00	2 (CTS e LST) 3 (CF e ASS)	80.000 (Piani Aziendali) 100.000 (Piani Territoriali e Settoriali) (5.000 per singolo dirigente)	90 (Progetti Aziendali, Settoriali, Territoriali) 100 (Progetti Individuali)
1/07	€ 4.000.000,00	3 piani aziendali e 3 piani individuali	100.000 (Piani Aziendali e Individuali del comparto CF/ASS) 80.000 (Piani Aziendali e Individuali del comparto CTS e LST) (6.000 per singolo dirigente)	90 (Progetti Aziendali, Settoriali, Territoriali) 100 (Progetti Individuali)
2/07 (Voucher)	€ 1.000.000,00	fino ad un max contributo richiesto di 6.000 euro per dirigente	fino max 3.000 per iniziativa formativa (dettagli riportati alla tab.21)	
1/08 (Voucher)	€ 1.000.000,00	fino ad un max contributo richiesto di 6.000 euro per dirigente	fino max 3.000 per iniziativa formativa (dettagli riportati alla tab.21)	
2/08	€ 7.000.000,00	4 piani aziendali e 4 piani individuali (CF e ASS) 3 piani aziendali e 3 piani individuali (CTS e LST)	100.000 (Piani Aziendali e Individuali del comparto CF/ASS) 200.000 (Piani Aziendali e Individuali del comparto CF e ASS per un numero di dirigenti superiore a 16) 80.000 (Piani Aziendali e Individuali del comparto CTS e LST) 100.000 (Piani Territoriali e Settoriali) (6.000 per singolo dirigente)	90 (Progetti Aziendali, Settoriali, Territoriali) 100 (Progetti Individuali)

Legenda: CTS=Commercio Turismo Servizi; CF=Credito Finanziario; ASS = Assicurativo; LST = Logistica Spedizioni Trasporto; ASE = Altri Settori Economici

La distribuzione dei Piani formativi tra i diversi Settori, è riportata nelle due Tabelle che seguono e che riguardano, rispettivamente, i Piani presentati e i Piani ammessi a finanziamento. I dati relativi all'Avviso 2/08 sono da considerarsi provvisori in quanto l'Avviso è ancora aperto)

Tabella 9 - Avvisi 2004 - 2008: distribuzione per Settori dei Piani formativi presentati

Settori/Avvisi	1/04	1/05	2/05	1/06	2/06	1/07	2/08*
Commercio/Turismo/Servizi	8	28	35	88	80	56	78
Logistica/Spedizioni/Trasporto	14	3	12	13	9	7	14
Creditizio/Finanziario	3	11	16	24	31	23	21
Assicurativo	0	1	2	2	7	6	6
Totale	25	43	65	127	127	92	119*

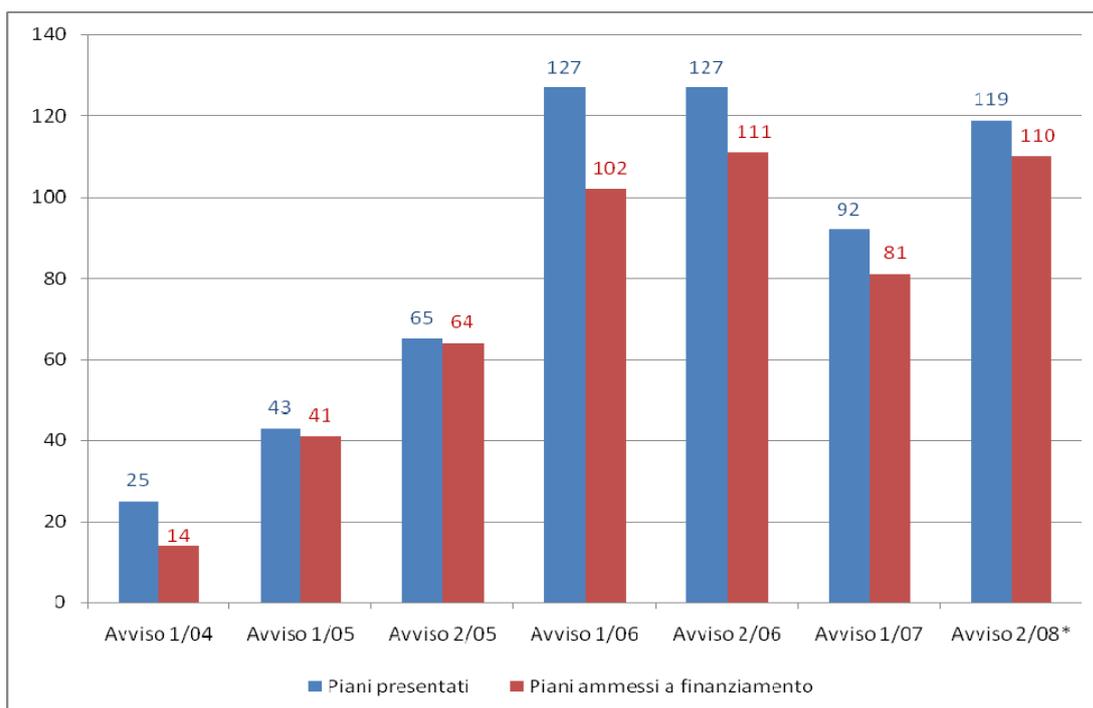
Tabella 10 - Avvisi 2004 - 2008: distribuzione per Settori dei Piani formativi ammessi a finanziamento

Settori /Avvisi	1/04	1/05	2/05	1/06	2/06	1/07	2/08*
Commercio/Turismo/Servizi	7	27	35	69	66	50	74
Logistica/Spedizioni/Trasporto	2	3	11	11	8	6	10
Creditizio/Finanziario	5	10	16	20	31	19	21
Assicurativo	0	1	2	2	6	6	5
Totale	14	41	64	102	111	81	110*

Fonte: elaborazione Fondir (i dati relativi all'Avviso 2/08 sono da considerarsi provvisori in quanto l'avviso è ancora aperto)

Complessivamente, fino ad oggi, Fondir ha finanziato 523 Piani formativi a fronte di 598 Piani presentati. A questa cifra devono aggiungersi anche i 9 voucher formativi finanziati nel 2008.

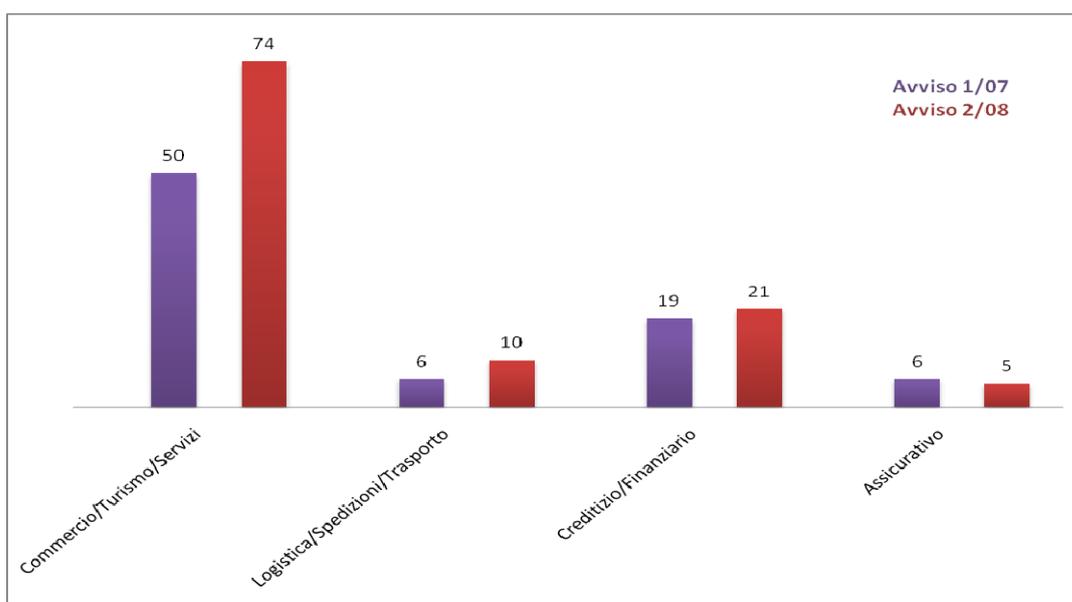
Grafico 4 – Piani presentati e piani finanziati



Il numero dei Piani finanziati varia da settore a settore, anche in considerazione del fatto che le risorse sono distribuite fra quelli più rappresentativi nel Fondo in base al numero di imprese che rappresentano.

Così si può notare un trend in crescita dei Piani finanziati, negli anni 2007 e 2008, per il settore del Commercio-Turismo-Servizi e Logistica-Spedizioni-Trasporti, mentre è sostanzialmente stabile per gli altri due settori.

Grafico 5 – Piani formativi ammessi a finanziamento per settore: Avviso 1/07 e 2/08



4. I contributi erogati

Fino a oggi, Fondir ha complessivamente impegnato e/o speso 15,5 milioni di Euro. Nel 2008 l'impegno è risultato elevato, e le risorse erogate dall'Inps risultano quasi del tutto impegnate. Questo rappresenta per il Fondo un notevole successo, attestato anche al trend crescente delle iscrizioni. Come si potrà notare, la situazione è molto diversa fra i settori.

Tabella 11 - La distribuzione tra i settori dei contributi di Fondir - Avvisi 2004 – 2008

SETTORI	Avvisi 1/04 1/05 2/05	Avviso 1/06	Avviso 2/06	Avviso 1/07	Avviso 2/08*
	Risorse Erogate	Risorse Erogate e/o Impegnate			
Commercio, Turismo, Servizi	1.222.048,49	1.610.501,70	2.031.453,43	1.511.926,00	2.136.801,89
Creditizio, Finanziario	1.022.388,34	634.931,34	1.592.205,04	1.004.563,00	1.299.197,87
Logistica, Spedizioni, Trasporto	269.119,83	113.704,56	267.828,00	151.874,00	134.384,00
Assicurativo	51.704,38	23.578,40	77.520,00	126.550,20	196.109,08
TOTALE	€ 2.565.261,04	€ 2.382.716,23	€ 3.969.006,47	€ 2.794.913,00	€ 3.766.492,84

Il settore della Logistica/Spedizioni/Trasporto puntualmente impegna, su ogni Avviso, tutta la sua disponibilità; in crescita anche gli impegni del settore assicurativo in particolare con l'Avviso 1/08.

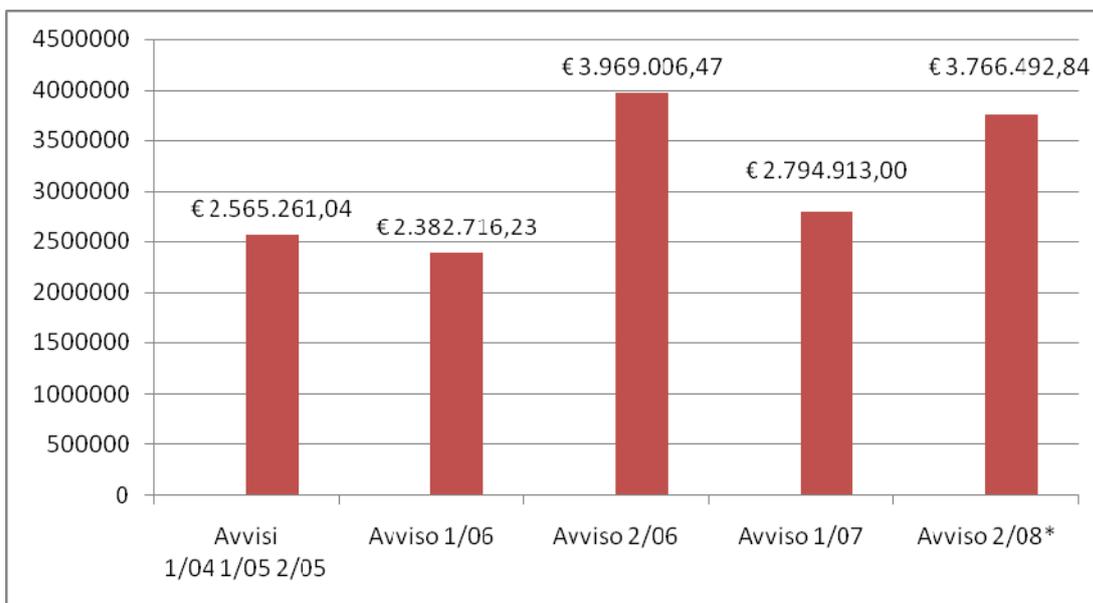
Tabella 12 - Risorse complessive assegnate per Settore

Settori	Risorse complessivamente erogate o impegnate
Commercio/Turismo/Servizi	€ 8.512.731,51
Logistica/Spedizioni/Trasporto	€ 936.910,39
Creditizio/Finanziario	€ 5.553.285,59
Assicurativo	€ 475.462,06
TOTALE	€ 15.478.389,55

Le risorse degli Avvisi 1/04_1/05_2/05 e la maggior parte delle risorse dell'Avviso 1/06 risultano già esser state erogate; le risorse degli Avvisi 2/06_1/07_2/08 sono impegnate.

Il 2006 è l'anno in cui gli impegni risultano essere maggiori che negli altri anni; il dato è giustificato dal fatto che in quell'anno sono stati pubblicati due Avvisi e in particolare l'ultimo, il 2/06, si è chiuso a metà 2007. Occorre anche ricordare che, con la proroga dell'ultimo Avviso, il 2/08, in scadenza il 22 dicembre 2008, aumenteranno anche le richieste di finanziamento e, di conseguenza, gli impegni di spesa.

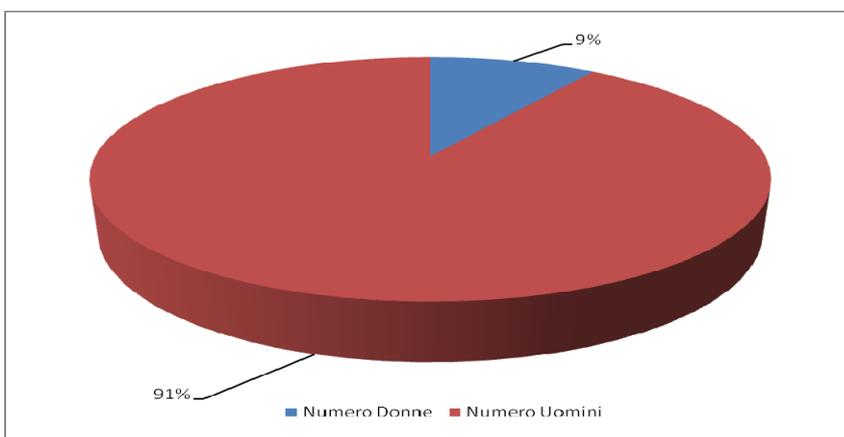
Grafico 6 - Risorse assegnate nell'ambito degli Avvisi Fondir



5. Le caratteristiche dei destinatari e delle imprese

Approfondendo l'analisi relativa alle caratteristiche dei dirigenti in formazione con l'Avviso 1/07 e 2/08, un dato importante che risalta è la massiccia partecipazione di uomini, o se si vuole, la scarsa presenza di donne, alla formazione. Il dato rispecchia, purtroppo, il trend nazionale che vuole una classe dirigente composta prevalentemente da uomini.

Grafico 7 - Distribuzione dei dirigenti per genere dati aggregati Avvisi 1/07 e 2/08



Se leggiamo i dati a livello settoriale, la situazione migliora un po' nelle Assicurazioni e nel Commercio-turismo-servizi. Molto bassa la partecipazione delle donne (ma probabilmente anche la loro presenza) nel settore della Logistica-spedizioni-trasporto.

Tabella 13 - Distribuzione dei dirigenti per genere e per settori Avvisi 1/07 e 2/08

Genere/Settore	Creditizio-finanziario	Assicurativo	Commercio-turismo-servizi	Logistica-spedizioni-trasporto
% Uomini	92%	87%	89%	94%
% Donne	8%	13%	11%	6%

I Piani che Fondir finanzia sono composti da uno o più progetti che possono essere individuali, aziendali, settoriali o territoriali. Complessivamente Fondir ha finanziato 1.119 progetti che hanno coinvolto quasi 11 mila dirigenti. Mediamente ogni progetto ha messo in formazione 11 dirigenti. Il fatto che si rilevi un numero elevato di dirigenti per azienda che partecipa alla formazione evidenzia come siano soprattutto le aziende di grandi dimensioni ad investire in formazione.

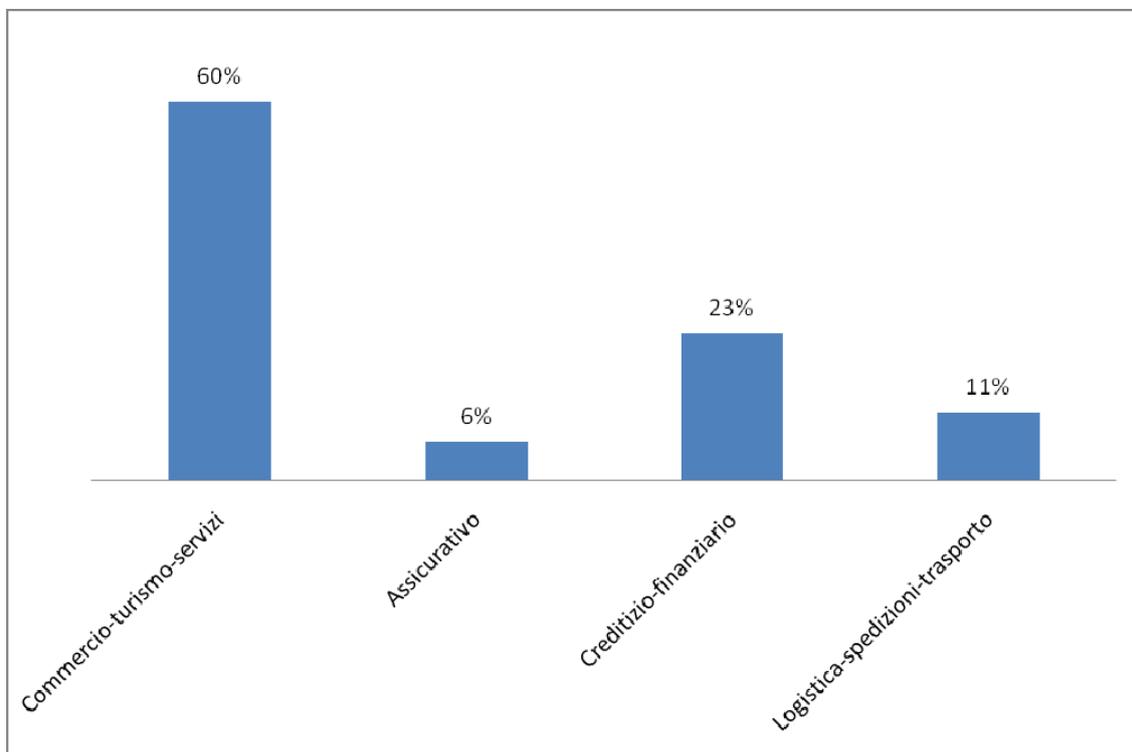
Il numero delle ore pro-capite di formazione, nel tempo, è diminuito e comunque, in media, si mantiene molto basso. Anche in questo caso, il dato si giustifica con il fatto che la formazione dei dirigenti deve necessariamente essere compatibile con i loro carichi di lavoro ed è, quindi, soprattutto, formazione d'aula di breve durata, partecipazione a seminari, workshop.

Tabella 14 – Numero progetti /dirigenti/ore – Avviso Fondir

	Progetti inseriti nei Piani	Imprese coinvolte	Dirigenti in formazione	Dirigenti per progetto	Dirigenti per impresa	Ore di formazione erogate	Ore per dirigente
Avvisi	(A)	(B)	(C)	(C/A)	(C/B)	(D)	(D/C)
1/04	37	17	497	13,4	29,2	15.616	31,4
1/05	54	92	1.028	19	11,2	32.507	31,6
2/05	135	82	702	5,2	8,6	21.374	30,4
1/06	188	129	1.832	9,7	14,2	57.663	31,5
2/06	288	144	2.663	9,2	18,5	66.189	24,9
1/07	178	88	1.934	10,9	22,0	37.819	19,6
2/08*	239	161	2.331	9,8	14,5	61.927	26,6
Totale	1119	713	10.987	11,0	16,9	293.095	28,0

Il 60% dei Piani presentati è relativo al settore Commercio-servizi-turismo, seguito dal Creditizio-finanziario; il dato rispecchia, ovviamente, la distribuzione delle risorse e le risorse impegnate.

Grafico 8 - Dati aggregati Avvisi 1/07 e 2/08 - Distribuzione imprese per settori

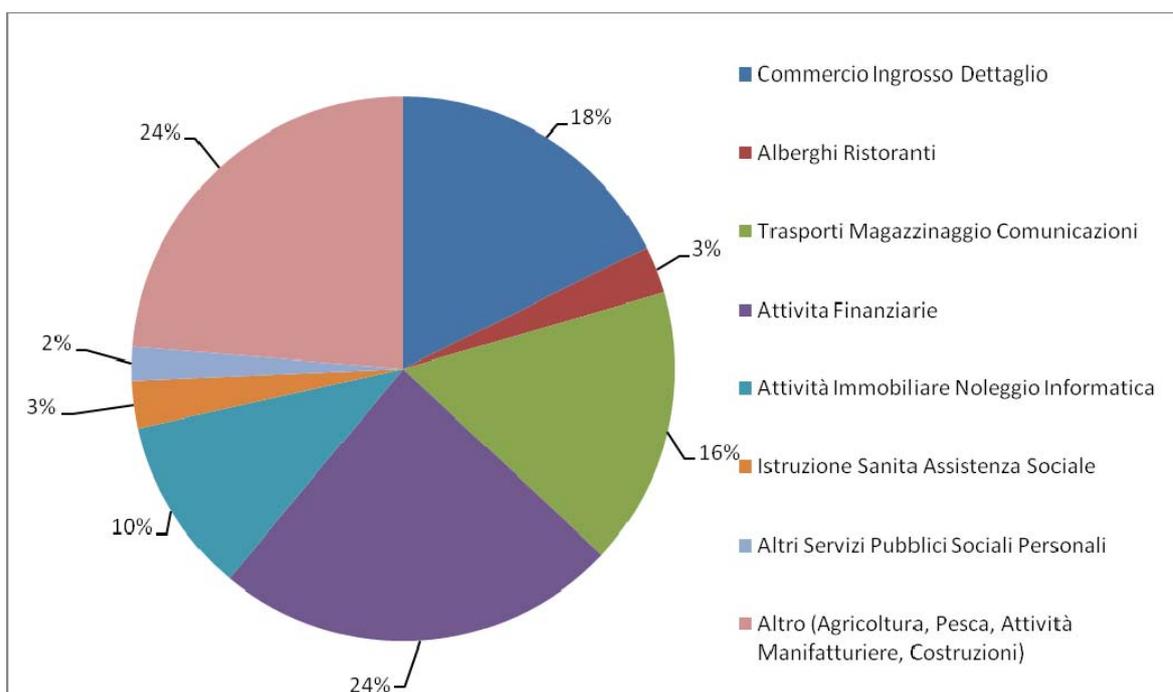


A livello disaggregato, si nota come siano le imprese che svolgono attività finanziarie o del Commercio ad aver beneficiato, nei due ultimi Avvisi, di contributi di Fondir per la formazione. Importante è anche la percentuale per il settore dei Trasporti, Magazzinaggio, Comunicazioni.

Tabella 15 - Attività di riferimento imprese coinvolte nella formazione: Avviso 1/07 e 2/08

Settore	Numero Imprese coinvolte nei piani
Commercio Ingrosso Dettaglio	44
Alberghi Ristoranti	7
Trasporti Magazzinaggio Comunicazioni	41
Attività Finanziarie	60
Attività Immobiliare Noleggio Informatica	26
Istruzione Sanita Assistenza Sociale	7
Altri Servizi Pubblici Sociali Personali	5
Altro (Agricoltura, Pesca, Attività Manifatturiere, Costruzioni)	59
TOTALE	249

Grafico 9 – Percentuale settori imprese coinvolte nella formazione: Avviso 1/07 e 2/08



Negli ultimi due Avvisi, i 211 Piani finanziati contengono 414 progetti, la metà dei quali parte sono progetti individuali. I progetti individuali hanno un trend di crescita significativo, che non riguarda solo gli ultimi due Avvisi ma che si differisce al periodo in cui stata introdotta, con l'Avviso 1/05, questa possibilità.

Tabella 16 - Tipologia progetti Avviso 1/07 e 2/08

Avviso/Tipologia progetto	Progetti Aziendali	Progetti Individuali	Progetti Settoriali	Numero Complessivo progetti
Avviso 1/07	84	93	1	178
Avviso 2/08	117	119	0	236
TOT	201	212	1	414

E' il settore della Logistica-spedizioni-trasporti, in termini percentuali, a rappresentare il maggior numero di progetti individuali, mentre l'unico progetto settoriale finanziato negli ultimi due Avvisi da Fondir è relativo al settore Commercio-turismo-servizi.

Tabella 17 - Tipologia progetti per settore Avviso 2/08 e Avviso 1/07

Creditizio-finanziario		Avviso 2/08		Avviso 1/07	
Tipologia progetto		n. Progetti	%	n. Progetti	%
Aziendale		27	50%	6	19%
Individuale		27	50%	25	81%
Assicurativo					
Tipologia progetto		Numero Progetti	%	Numero Progetti	%
Aziendale		5	36%	3	30%
Individuale		9	64%	7	70%
Commercio-turismo-servizi					
Tipologia progetto		Numero Progetti	%	Numero Progetti	%
Aziendale		73	57%	65	61%
Individuale		54	43%	40	38%
Settoriale		0	0%	1	1%
Logistica-spedizioni-trasporti					
Tipologia progetto		Numero Progetti	%	Numero Progetti	%
Aziendale		12	29%	10	32%
Individuale		29	71%	21	68%

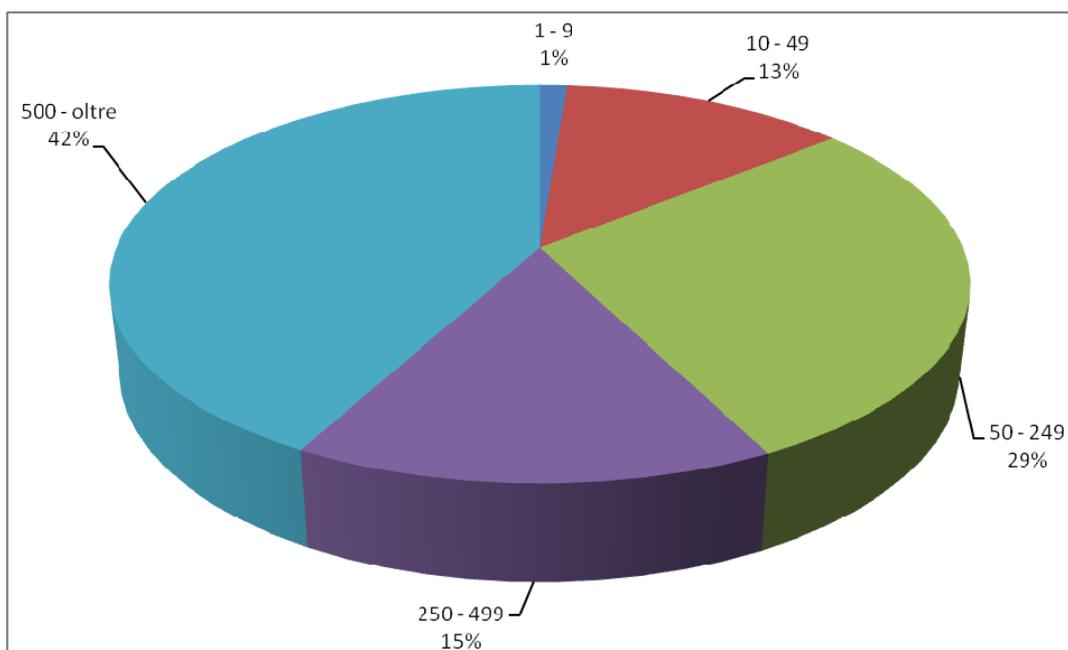
Le imprese interessate da percorsi formativi negli ultimi due Avvisi sono 249, il 57% delle quali hanno oltre 250 addetti. Il 15% delle aziende ha un numero di dipendenti inferiore a 50 solo l'1% è una piccolissima impresa (meno di 10 dipendenti).

Tabella 18 - Dati aggregati Avvisi 1/07 e 2/08 - Classi ampiezza imprese per settore

Numero imprese	Settore	Classi Ampiezza
3	Commercio-turismo-servizi	1 - 9
3	Assicurativo	10 - 49
24	Commercio-turismo-servizi	10 - 49
3	Creditizio-finanziario	10 - 49
2	Logistica-spedizioni-trasporto	10 - 49
8	Assicurativo	50 - 249
51	Commercio-turismo-servizi	50 - 249
4	Creditizio-finanziario	50 - 249
8	Logistica-spedizioni-trasporto	50 - 249
2	Assicurativo	250 - 499
23	Commercio-turismo-servizi	250 - 499
9	Creditizio-finanziario	250 - 499

4	Logistica-spedizioni-trasporto	250 - 499
48	Commercio-turismo-servizi	500 - oltre
42	Creditizio-finanziario	500 - oltre
13	Logistica-spedizioni-trasporto	500 - oltre
2	Assicurativo	500 - oltre
TOTALE IMPRESE 249		

Grafico 10 - Classi ampiezza imprese tutti i settori Avvisi 1/07 e 2/08



6. Modalità e tematiche formative

Anche negli ultimi Avvisi, l'aula resta la modalità formativa maggiormente utilizzata dalle imprese che usufruiscono dei contributi di Fondir. Tuttavia dobbiamo rilevare che, rispetto ai precedenti Avvisi, dove il dato superava anche il 90%², cresce la partecipazione dei dirigenti a convegni, seminari, workshop. Il dato è in linea con l'aumento della richiesta di percorsi di formazione individuale.

² Vedi Rapporto Fondir 2004-2006

Tabella 19 - Modalità formative - Dati aggregati Avviso 1/07 e 2/08

Modalità formativa	Tot. Ore modalità	%
Altro (affiancamento e visite di studio; partecipazione a circoli di qualità o gruppi di auto-formazione)	8.915	8,9%
Aula	81.355	81,6%
Autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi di corrispondenza	528	0,5%
Partecipazione a convegni, workshop o presentazione di prodotti/servizi	7.575	7,6%
Training on the job	1.373	1,4%
	99.746	100%

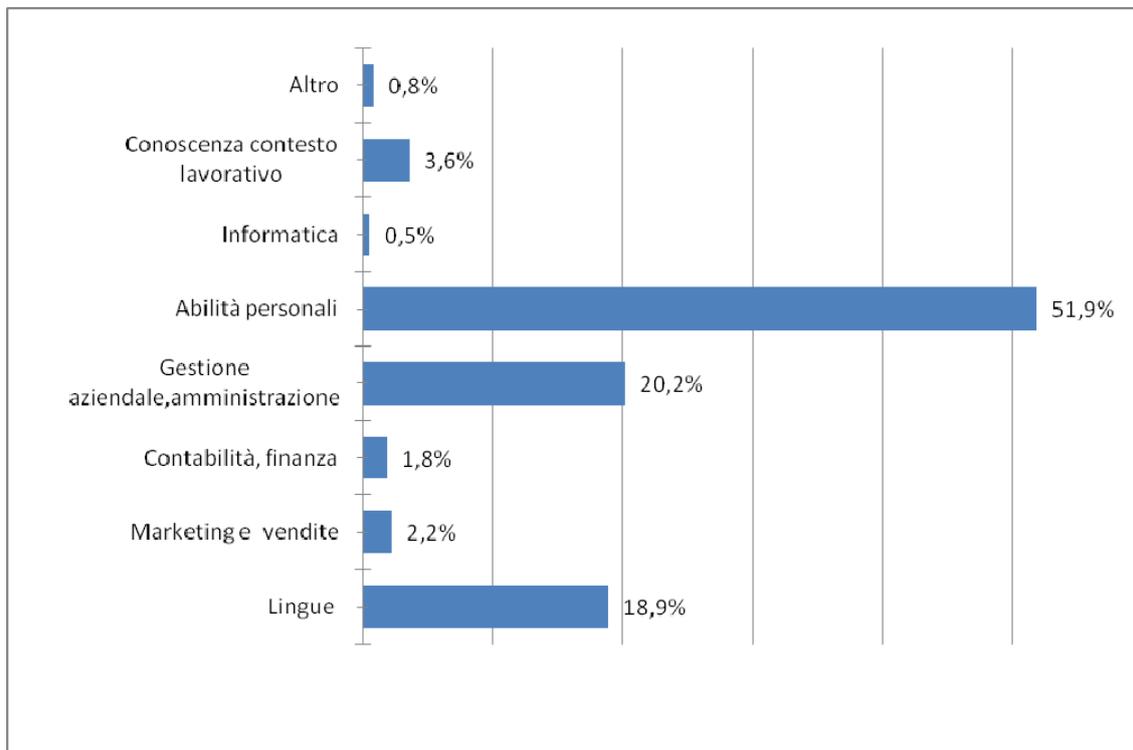
A livello settoriale, è il settore Creditizio-finanziario e Assicurativo che sta sperimentando modalità formative diverse dalla formazione d'aula.

Tabella 20 - Modalità formative per settore Avviso 1/07 e 2/08

Modalità/Settore	Creditizio-finanziario	Assicurativo	Commercio-turismo-servizi	Logistica spedizioni-trasporto
Aula	76,6%	79,3%	88,8%	94,8%
FAD, corsi di corrispondenza	0,3%	0,0%	1,1%	0,2%
Convegni, workshop o presentazione di prodotti/servizi	11,7%	2,6%	1,1%	1,6%
Training on the job	0,8%	7,0%	1,9%	3,0%
Altro (affiancamento e visite di studio; circoli di qualità o gruppi di auto-formazione)	10,6%	11,1%	7,1%	0,4%
TOTALE	100%	100%	100%	100%

Rispetto ai precedenti Avvisi, si registra una notevole diminuzione della formazione sulle lingue a vantaggio di una formazione finalizzata a migliorare le abilità personali dei dirigenti (quasi il 52%). In aumento anche la formazione sulla gestione aziendale.

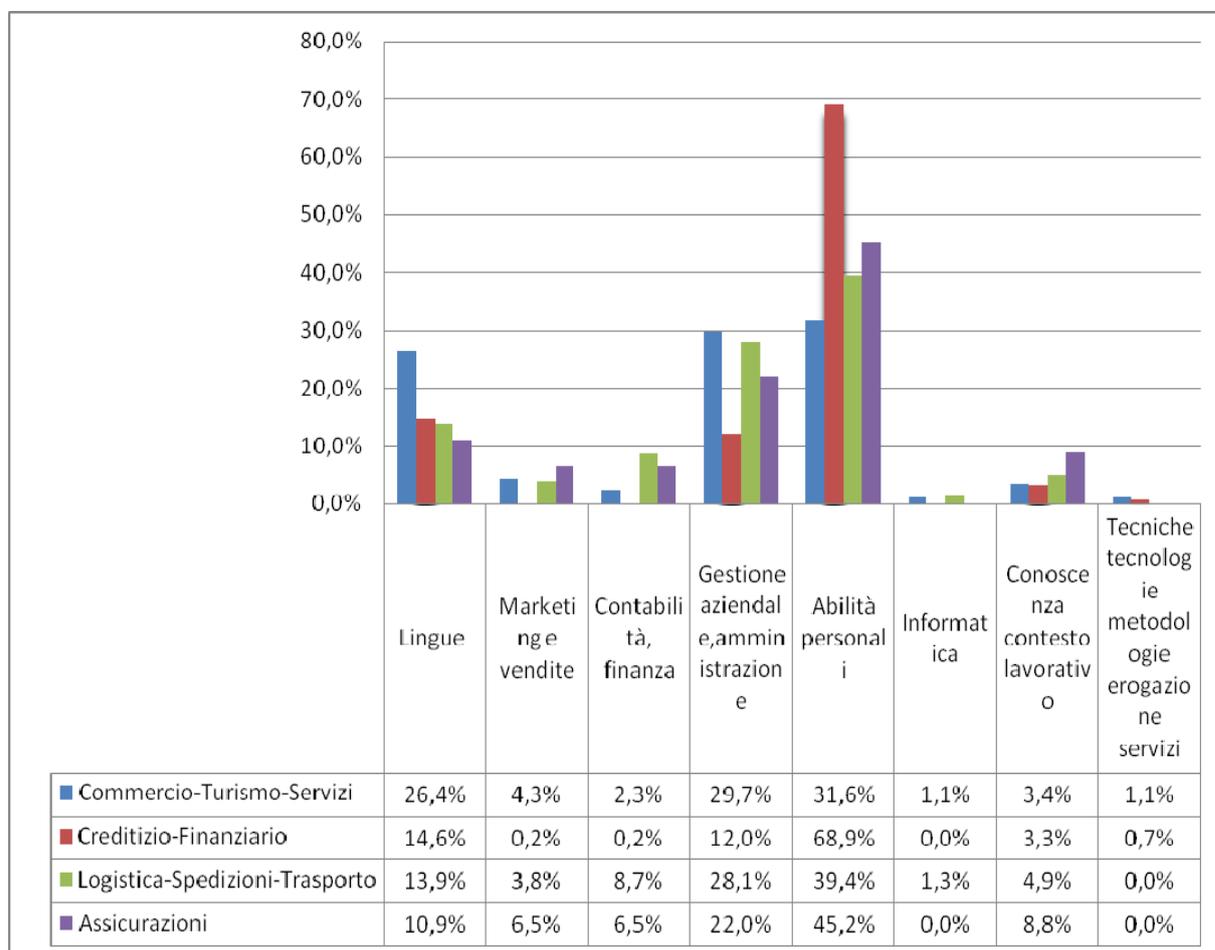
Grafico 11 – Tematiche formative - Dati aggregati Avviso 1/07 e 2/08



I dati ovviamente differiscono da settore a settore. Formazione sulle abilità personali è la priorità del settore Creditizio-finanziario (quasi il 70% dei corsi) mentre il settore Commercio-servizi-turismo Lingue, abilità personali e formazione sulla gestione aziendale hanno lo stesso peso (circa 30%).

Nel settore delle Assicurazioni si registra una importante formazione legata alle conoscenze del contesto lavorativo (10% circa) giustificata anche dalle importanti fusioni/aggregazioni in atto nel settore.

Grafico 12 - Tematiche formative per settore - Avviso 1/07 e 2/08



7. I voucher formativi

Fondir ha sperimentato, a partire del 2007, una Bacheca di Formazione continua, ossia un catalogo in cui sono presenti le iniziative di alta formazione rivolte a dirigenti delle imprese iscritte al Fondo e finanziabili attraverso voucher.

Università ed organismi di formazione, in possesso dei requisiti stabiliti dalla Comunicazione ad essi rivolta, possono inserire on-line le proprie iniziative secondo le modalità stabilite dalla citata Comunicazione.

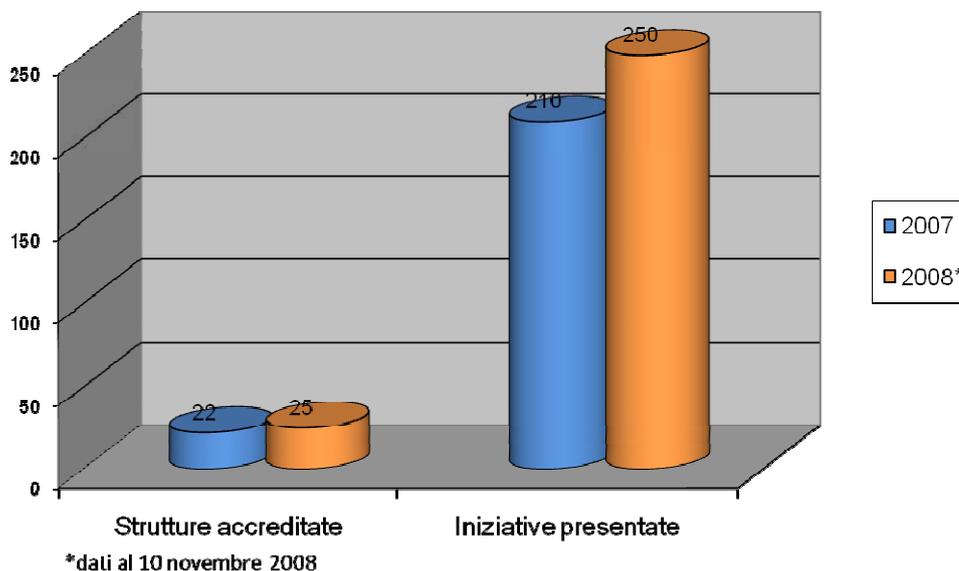
Le imprese possono scegliere le iniziative tra quelle presenti in bacheca. Il voucher per ogni dirigente è pari a € 6.000, e può essere speso per partecipare anche a più iniziative.

Tabella 21 – Tipologia di iniziative in Bacheca e massimali

Tipologia di iniziativa	Fino a 8 ore	Oltre 8 ore e fino a massimo 16 ore	Oltre 16 ore fino massimo 24 ore	Oltre 24 ore e fino a 40 ore	Oltre 40 e fino a 60 ore
Seminari	Massimo 1.000,00	Massimo 1.600,00	Massimo 2.600,00	-	-
Corsi	-	-	-	Massimo 2.200,00	Massimo 3.000,00
Laboratori	Massimo 1.000,00	Massimo 1.600,00	Massimo 2.300,00	Massimo 3.000,00	-

I voucher individuali sono definiti nell'ambito di accordi tra le Parti sociali che hanno promosso il Fondo e sono rivolti ai Dirigenti delle imprese iscritte a Fondir. La Bacheca Fondir è periodicamente aggiornata. L'Avviso 1/08 definisce, per il 2008, le modalità di accesso ai voucher.

Grafico 13 - Dati di sintesi Comunicazione 1/07 – 1/08



La Bacheca è gestita on-line; l'assegnazione del contributo è subordinata alla stipula di una Convenzione fra Fondir e l'impresa beneficiaria del voucher.

L'erogazione del finanziamento avviene a saldo, previa verifica delle spese sostenute.

Le risorse messe a disposizione per il 2008 sono state di un milione di euro.

Attualmente sono pervenute al Fondo 11 richieste di voucher per l'Avviso 1/08 di cui 7 sono in fase di approvazione. Anche nel 2009 sarà implementata ed aggiornata la bacheca Fondir.

8. Le attività dei Comitati di Comparto

Nel 2008 sono state realizzate tre importanti iniziative da parte dei due Comitati di Comparto (Credito-finanziario-Assicurativo e Commercio-servizi-turismo-Logistica-spedizioni-trasporto), in particolare:

- *“Indagine sulla diffusione della pratica della formazione continua finanziata nei settori Credizio-Finanziario e Assicurativo”*. Ente attuatore: ABI Formazione ed Irsa.
- *“Analisi dei Fabbisogni formativi del settore turistico-alberghiero”*. Ente attuatore: Studio Ambrosetti.
- *“Analisi dei fabbisogni formativi per i dirigenti delle imprese della distribuzione intermedia di beni di consumo non alimentari”*. Ente attuatore: Scuola Superiore del Commercio, del Turismo, dei Servizi e delle Professioni.

■ Indagine sulla diffusione della pratica della formazione continua finanziata nei settori Credizio-Finanziario e Assicurativo

Nell'ottica di promuovere lo sviluppo della formazione finanziata dei dirigenti in tutte le imprese dei settori bancario e assicurativo, il Comitato di Comparto credito-finanziario/assicurativo ha promosso la realizzazione, nel corso dell'anno, di un'ampia *“Indagine sulla diffusione della pratica della formazione continua finanziata nei settori credito-finanziario e assicurativo”*, che è stata effettuata da ABIFORMAZIONE e IRSA (Istituto per la Ricerca e lo Sviluppo delle Assicurazioni).

Il progetto è stato finalizzato, in particolare, a:

- verificare la conoscenza, nelle Aziende, delle opportunità offerte dalla formazione finanziata;
- diffondere la pratica della formazione continua finanziata;
- realizzare una prima rilevazione sulla formazione per i dirigenti nei settori credito-finanziario e assicurativo.

A tali fini:

- a) si è realizzata una indagine relativamente alla diffusione della formazione (anche) finanziata dei dirigenti dei settori creditizio-finanziario e assicurativo, tramite questionari e interviste;
- b) è stato effettuato un Workshop per formare/informare facilitatori della formazione continua nei suddetti settori;
- c) è stato organizzato un Seminario finalizzato a diffondere i risultati dell'indagine e favorire uno sviluppo della formazione continua fra il management dei settori creditizio-finanziario e assicurativo.

L'indagine attuata ha avuto l'obiettivo di :

- indagare sul peso e ruolo della formazione nei processi di lavoro;
- verificare la sensibilità delle aziende del Comparto ad avviare processi di formazione continua per i dirigenti, concordati fra le parti sociali;
- verificare la conoscenza tra le imprese del settore iscritte a FONDIR, delle opportunità offerte al Fondo e le modalità di accesso agli strumenti finanziari;
- rilevare elementi che possano ulteriormente semplificare il programmazione dei percorsi formativi dei dirigenti.

E' stato somministrato un questionario strutturato a tutte le aziende rappresentate dal Comitato di Comparto, iscritte e non iscritte a FONDIR. I dati raccolti sono stati elaborati e riassunti in un Report che evidenzia:

- punti di forza e di debolezza nella promozione della formazione continua nei settori creditizio-finanziario e assicurativo;
- elementi che ostacolano la formazione dei dirigenti in azienda;
- livello di conoscenza di Fondir presso le aziende;
- tematiche che meritano un particolare approfondimento nei workshop e/o nel seminario.

E' stato organizzato a Milano, il 28 e 29 ottobre 2008, il predetto Workshop finalizzato a favorire un confronto sulle esperienze maturate, dalle aziende del settore, sui finanziamenti alla formazione continua per i dirigenti, sugli aspetti di eccellenza e aree di miglioramento. L'obiettivo è stato quello di fornire al Fondo suggerimenti per ottimizzare l'accesso alle opportunità offerte da Fondir

I risultati conseguiti sono i seguenti:

- indicazioni al Fondo per la programmazione di specifiche iniziative o per la semplificazione della gestione degli interventi;
- rilevazione della sensibilità delle imprese verso la formazione continua e quindi indirizzi per sviluppo della promozione dei Piani formativi a Fondir;
- report di sintesi dei lavori.

Il Seminario finale, realizzato a Roma, il 10 dicembre 2008, ha avuto lo scopo, come accennato, di diffondere i risultati dell'“Indagine” e sviluppare un dibattito sulle diverse problematiche approfondite nella effettuazione del Progetto, per favorire lo sviluppo della formazione continua anche finanziata in tutte le imprese del terziario, in particolare nei settori creditizio-finanziario e assicurativo.

Le risultanze dell'“Indagine” svolta saranno utili al Fondo, anche ai fini di una gestione delle attività future più efficace e incisiva, a favore delle imprese e dei dirigenti, sotto il profilo delle procedure e delle normative da applicare.

■ **Analisi dei Fabbisogni formativi del settore turistico-alberghiero**

Il progetto realizzato da The European House-Ambrosetti per conto di FONDIR e inserito all'interno del progetto “*La qualità del sistema alberghiero italiano: modello e sistemi di applicazione*”, condotto per Federalberghi, si è posto i seguenti obiettivi:

- a) Rilevare i fabbisogni formativi dei dirigenti del settore turistico-alberghiero all'interno dell'analisi delle reali valenze qualitative dell'offerta alberghiera italiana.
- b) Esplicitare il ruolo e le aspettative dei *manager* del settore turistico-alberghiero rilevandone i bisogni attuali e prospettici.
- c) Fornire alcune Linee Guida in grado di supportare FONDIR nella programmazione di interventi formativi di base e di aggiornamento in grado di garantire la professionalità dei dirigenti del settore e rafforzare quindi la competitività dell'offerta turistico-alberghiera del Paese.
- d) Riassumere i risultati della ricerca in un quadro di sintesi efficace e facilmente utilizzabile e comunicabile.

Il progetto è stato realizzato secondo il seguente approccio metodologico:

- Composizione di un campione di aziende rappresentativo dell'offerta turistico-alberghiera italiana.
- Interviste a *manager* dell'*hôtellerie* italiana finalizzate a valutare e approfondire alcuni temi chiave nel settore. L'obiettivo delle interviste è stato quello di evidenziare le politiche formative di queste aziende, di comprendere quanta attenzione viene rivolta alla formazione per i dirigenti, come e se è prevista un'attività di concertazione per la formazione, anche per valorizzare le iniziative di FONDIR.
- Messa a punto e somministrazione di un questionario di rilevazione che è stato somministrato ai dirigenti alberghieri associati a FONDIR secondo modalità *on-line*.
- Composizione dei risultati emersi dalle interviste *one-to-one* e dall'indagine empirica *on-line*, al fine di evidenziare i bisogni formativi manifestati dai dirigenti del settore turistico-alberghiero e le aree-chiave d'intervento.

- Alla luce di quanto sopra, elaborazione di alcune Linee Guida d'indirizzo per FONDIR al fine di predisporre avvisi che tengano conto dei risultati emersi e di rendere più agevole l'accesso ai finanziamenti da parte delle imprese del settore turistico-alberghiero.
- Redazione di un rapporto finale di progetto.
- Presentazione dei risultati del progetto in occasione di un evento *ad hoc* durante la 58° edizione di SIA Guest, il Salone Internazionale dell'Accoglienza (22-25 novembre 2008).

È stato composto il panel di protagonisti del settore alberghiero italiano, suddiviso in tre sotto-categorie: dirigenti, imprenditori ed opinion leader. Inoltre sono stati intervistati in qualità di opinion leader, tra gli altri, i Direttori degli Enti del turismo spagnolo, inglese, francese e tedesco basati in Italia.

Le prime evidenze emerse dalle interviste effettuate non solo sembrano confermare gli assunti alla base del presente progetto in materia di formazione e aggiornamento nel sistema alberghiero-turistico italiano, ma le rafforzano ulteriormente ed offrono ulteriori punti di attenzione.

Questi i principali highligh emersi dalle interviste effettuate

- Uno dei principali elementi di debolezza del sistema ricettivo italiano è la scarsa preparazione del personale alberghiero.
- I programmi formativi nel settore dovrebbero insistere soprattutto sull'atteggiamento nei confronti della clientela.
- Le carenze formative dei dirigenti degli alberghi italiani riguardano allo stesso tempo una scarsa definizione dei compiti connessi al ruolo di Direttore.
- La disomogeneità qualitativa dell'attuale sistema formativo (Istituti Alberghieri) rappresenta una criticità fortemente penalizzante per il cliente finale, con effettivi negativi che impattano a catena sull'intero sistema del valore.
- In generale, tutti gli intervistati concordano sul fatto che la formazione deve essere continua, ovvero non deve fermarsi nelle scuole, ma proseguire durante lo svolgimento delle normali attività professionali.

■ **“Analisi dei fabbisogni formativi per i dirigenti delle imprese della distribuzione intermedia di beni di consumo non alimentari**

Lo sviluppo delle aziende di Distribuzione Intermedia e la crescita del loro capitale umano rappresentano uno snodo fondamentale per il progresso del settore commerciale che, nell'attuale scenario di mercato, rappresenta uno degli elementi trainanti per l'occupazione nazionale. Per questo, la Scuola, in collaborazione con l'Università Bicocca, sta elaborando una ricerca sui fabbisogni formativi dei dirigenti delle imprese della distribuzione intermedia di beni di consumo non alimentari che appaiono le più coinvolte da questa fase evolutiva.

Il progetto realizzato dalla Scuola Superiore del Commercio, del Turismo, dei Servizi e delle Professioni vuole descrivere lo sviluppo del settore al fine di proporre interventi formativi ad hoc per le esigenze di un mercato dalle caratteristiche peculiari e in continua evoluzione. L'intento è quello di individuare le necessità ancora latenti nelle attese degli imprenditori/manager, ma che nel medio periodo diverranno strategiche per lo sviluppo organizzativo dell'azienda.

Per raggiungere le finalità sopra indicate la ricerca è stata articolata nelle seguenti fasi:

- Descrizione dei segmenti rappresentativi del settore e, all'interno di essi, delle aziende caratteristiche.
- Messa a punto del protocollo per i colloqui e della metodologia di analisi .
- Contatto coi manager e con i testimoni individuati e conduzione dei colloqui mediante interviste semistrutturate faccia a faccia.
- Analisi delle interviste e messa a punto di un report che si presti alla presentazione e alla discussione.
- Presentazione e discussione del report con un panel di esperti.
- Elaborazione dei pareri degli esperti e messa a punto del report definitivo.

Sono stati coinvolti sia rappresentanti delle Associazioni di Categoria che manager di alcune aziende dei vari segmenti del settore. La conclusione del progetto è attesa per gennaio 2009. Le prime indicazioni sullo scenario evidenziano come sia difficile identificare settori di suddivisione del comparto a partire da criteri di tipo merceologico, in quanto caratteristica della distribuzione all'ingrosso è non solo l'estrema eterogeneità dei prodotti distribuiti ma anche la notevole frammentarietà delle imprese. Si adotta pertanto un criterio di suddivisione e di identificazione di ambiti di approfondimento utilizzando variabili legate alla gestione delle attività di stoccaggio, assortimento, frazionamento di partite, consegna ed assortimento.

La differente gestione di queste attività offre un criterio di classificazione delle imprese di distribuzione all'ingrosso che permette una più chiara segmentazione del comparto.

Emergono quattro macrocategorie rappresentate da:

- Ingrosso Tradizionale
- Ingrosso a Libero Servizio
- Integrazione Verticale dell'Ingrosso
- Reti Indirette costituite da Agenti e Rappresentanti

Ogni categoria fa riferimento a caratteristiche specifiche di magazzino, varietà, rete e servizi offerti, tempistiche di distribuzione e rapporto di intermediazione col cliente ed in funzione di ciò ogni categoria registra uno specifico vantaggio competitivo rispetto al settore di riferimento.

I maggiori ambiti di approfondimento sono rappresentati dalle sfide dell'innovazione che ogni settore merceologico e di attività si trova ad affrontare, anche alla luce di una sempre più forte pressione rappresentata dal movimento propulsivo delle attività di

integrazione dei *competitors*. Si assiste dunque, non solo a una concorrenza orizzontale tra le diverse forme di distribuzione all'ingrosso, ma anche alla presenza di una forte concorrenza verticale rappresentata dall'integrazione dell'industria e da quella della Grande Distribuzione. In questo scenario, l'accorciamento della filiera distributiva vede spesso la distribuzione all'ingrosso come "scavalcabile" e intralciante al fine di una maggiore efficacia delle politiche di marketing delle imprese.

Cambiamenti di struttura e di condotta dei mercati rappresentano incognite a cui il grossista deve saper rispondere con prontezza e che possono valorizzare l'esercizio specialistico della funzione di ingrosso rispetto ai *competitors*.

In questa fase della ricerca, le leve su cui il Comparto della distribuzione all'ingrosso si è sviluppato negli ultimi anni paiono le seguenti:

- flessibilità nella gestione del magazzino;
- capacità di raggiungere un dettaglio polverizzato e frammentato territorialmente;
- elasticità nella dilazione dei pagamenti;
- capacità di servire una rete di vendita sul territorio a basso costo.

Le prime indicazioni che emergono dall'analisi del settore e dagli incontri con i testimoni, mettono in evidenza come nonostante la difficoltà di tracciare un quadro unico ed onnicomprensivo delle caratteristiche del settore, esistano alcune tendenze comuni ai vari segmenti.

In particolare alcuni testimoni hanno evidenziato come le stesse spinte evolutive interessino i vari segmenti in momenti diversi e dunque il confronto tra manager, se mirato su temi specifici e guidato da esperti di organizzazione/mercato, possa far emergere le strategie vincenti.

Appare dunque come auspicabile l'affermarsi di una logica di accompagnamento del sistema all'individuazione di attività formative che rispondano in maniera coerente e organica alle istanze del settore.

Risultato di tale percorso sarà un'offerta formativa customizzata per il settore che vuole fare sintesi delle specificità delle aziende per creare una vision condivisa che aiuti a integrare i fabbisogni immediati delle aziende a quelli legati alle prospettive di sviluppo del comparto.