

REGIONE LOMBARDIA

UNIONCAMERE
LOMBARDIA

CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI PAVIA

La costruzione del mercato delle competenze per le imprese artigiane: un progetto pilota per il settore meccanico

ASSOCIAZIONE ARTIGIANI
DELLA PROVINCIA
DI PAVIA

CNA
DELLA PROVINCIA
DI PAVIA

UNIONE LIBERI ARTIGIANI
DELLA PROVINCIA
DI PAVIA

Pavia, dicembre 1999



REGIONE LOMBARDIA

UNIONCAMERE
LOMBARDIA

CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI PAVIA

La costruzione del mercato delle competenze per le imprese artigiane: un progetto pilota per il settore meccanico

ASSOCIAZIONE ARTIGIANI
DELLA PROVINCIA
DI PAVIA

CNA
DELLA PROVINCIA
DI PAVIA

UNIONE LIBERI ARTIGIANI
DELLA PROVINCIA
DI PAVIA

Pavia, dicembre 1999

Il rapporto di ricerca, parte integrante del progetto “ La costruzione del mercato delle competenze per le imprese artigiane: un progetto pilota per il settore meccanico” è stato curato da un gruppo di lavoro, costituito presso il Lab.E.L. (Laboratorio sull’Economia Locale) del Dipartimento di Economia Politica e Metodi Quantitativi dell’Università di Pavia, così composto: Gioacchino Garofoli (responsabile scientifico), Danilo Rossini, Stefano Conti, Domenico Dosa, Francesco Muscella.

La stesura delle varie parti del volume deve essere così attribuita: introduzione (G. Garofoli), par. 1.1 (F. Muscella), par. 1.2, 1.3 e 1.4 (D. Rossini), cap. 2 (G. Garofoli, D. Dosa, D. Rossini), cap. 3 (G. Garofoli, D. Rossini, S. Conti), par. 4.1 (G. Garofoli), par. 4.2 (D. Dosa, D. Rossini), par. 4.3 (D. Dosa), par. 4.4.1 (F. Muscella), par. 4.4.2 (D. Rossini), par. 5.1 (G. Garofoli), par. 5.2.1. (D. Dosa), par. 5.2.2 (D. Rossini), par. 5.3. (G: Garofoli), 5.4 (G. Garofoli, D. Rossini).

Al coordinamento e alla progettazione della ricerca ha collaborato l’Ufficio Studi della Camera di Commercio, che ha prestato anche attività di supporto e di segreteria organizzativa.

INDICE

1 INTRODUZIONE

- Premessa
- Ipotesi di lavoro e obiettivi del progetto
- L'articolazione del progetto
- Il metodo di lavoro del Progetto Pilota

1 CAPITOLO I

LA DINAMICA OCCUPAZIONALE NELL'ARTIGIANATO

- 1.1 Il quadro di riferimento e le fonti disponibili
- 1.1.1 Premessa
- 1.1.2 Peculiarità ed elementi distintivi dell'artigianato
- 1.1.3 Un quadro informativo in via di completamento
- 1.1.4 La qualità delle statistiche economiche disponibili
- 1.2 La costituzione dell'Osservatorio
- 1.3 Note metodologiche per un'analisi degli avviamenti al lavoro
- 1.4 La dinamica dell'occupazione artigiana in provincia di Pavia

1 CAPITOLO 2

UNA PRIMA VERIFICA DELLE IPOTESI DI LAVORO

- 2.1 Premessa
- 2.2 Il processo di formazione di una strategia di impresa
- 2.3 Fabbisogni formativi dell'imprenditore
- 2.4 Fabbisogni di competenze professionali
- 2.5 La formazione
- 2.6 Fabbisogni di servizi
- 2.7 Trasferimento tecnologico

1 CAPITOLO 3

LA DOMANDA DI COMPETENZE: I RISULTATI DELL'INDAGINE DIRETTA

- 3.1 Premessa
- 3.2 Informazioni generali sulle aziende
- 3.3 L'imprenditore e il territorio
- 3.4 Le tecniche produttive
- 3.5 I rapporti con il mercato
- 3.6 I fabbisogni di competenze professionali e di servizi
- 3.7 Alcune considerazioni conclusive

1 CAPITOLO 4

L'OFFERTA DI COMPETENZE

- 4.1 Premessa
- 4.2 Una rassegna sulle strutture di offerta
- 4.3 L'offerta di servizi
- 4.3.1 La debolezza della domanda di servizi avanzati
- 4.3.2 Il ruolo delle Associazioni

- 4.3.3 L'articolazione locale dei servizi
- 4.3.4 I vincoli dell'offerta
- 4.3.5 Possibili linee di sviluppo per i servizi innovativi.
- 4.4 L'offerta di formazione
- 4.4.1 Il quadro metodologico
- 4.4.2 La formazione per il settore meccanico

¹ **CAPITOLO 5**
IL MERCATO DELLE COMPETENZE

- 5.1 Premessa
- 5.2 Mobilitazione di iniziative per la creazione del mercato: i forum
- 5.2.1 Interazione domanda e offerta di servizi avanzati
- 5.2.2 Interazione domanda e offerta di formazione
- 5.3 Difficoltà operative nell'incrocio domanda e offerta
- 5.4 Alcune note conclusive.
L'eredità del Progetto Pilota: i progetti maturi e avviabili

INTRODUZIONE

A) PREMESSA

La presente ricerca trae le sue origini nel 1997 con l'avvio di una fertile collaborazione con la Camera di Commercio e con le associazioni artigiane della provincia che porta alla predisposizione di un progetto di ricerca/azione sul settore artigiano dal titolo "La costruzione del mercato delle competenze per le imprese artigiane: un progetto pilota per il settore meccanico" che è stata presentata alla Regione Lombardia e all'Unioncamere Regionale nell'ambito della Convenzione Artigianato 1996-97 (Progetto 1B/97).

Il progetto aveva come obiettivi la costituzione di un Osservatorio sulla dinamica occupazionale dell'Artigianato, l'analisi dei fabbisogni di competenze da parte delle imprese artigiane (fabbisogni di competenze professionali, di informazioni e competenze tecnologiche, di servizi strategici) e l'interazione con l'offerta di competenze sul territorio per favorire la progettazione di servizi coerenti alla domanda potenziale delle imprese artigiane.

B) IPOTESI DI LAVORO E OBIETTIVI DEL PROGETTO

Le imprese artigiane, che coprono una quota particolarmente rilevante di occupazione regionale e che negli ultimi anni hanno consentito di compensare le difficoltà occupazionali delle imprese industriali di maggior dimensione, sono oggi di fronte a nuove sfide che il cambiamento dei mercati e dell'organizzazione produttiva dei paesi avanzati sta ponendo con sempre maggior enfasi.

Le imprese artigiane dovranno rispondere a queste sfide attrezzandosi nei confronti dei nuovi scenari evolutivi soprattutto facendo ricorso a nuove competenze e professionalità. Le imprese artigiane tuttavia manifestano spesso elevate difficoltà nel valutare i fabbisogni potenziali di competenze e di servizi che potrebbero aiutarle nella individuazione di strategie coerenti e capaci di sostenere la loro presenza sui mercati nel medio-lungo periodo. Queste difficoltà derivano sia dalla ridotta dimensione dell'impresa, che impedisce una sufficiente divisione del lavoro all'interno dell'impresa, sia dall'operare su obiettivi di breve periodo che occlude la possibilità di individuare strategie alternative e un diverso posizionamento sul mercato. L'insufficiente utilizzo di nuove competenze specifiche e di servizi avanzati riducono notevolmente la capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato, delle tecnologie e dell'organizzazione del lavoro, favorendo posizioni passive ed attendiste piuttosto che comportamenti proattivi ed innovativi.

Ciò spesso determina una ridotta autonomia sul mercato (per esempio è particolarmente diffusa una insufficiente analisi delle alternative tra conto/terzismo e produzione per il mercato o sono pressoché assenti le analisi di mercato su committenze alternative), un ritardo tecnologico determinato da difficoltà di accesso a strutture che favoriscono il trasferimento di know how, un'insufficiente percezione della rilevanza del ricorso a informazioni e a servizi strategici.

La capacità di reazione delle imprese è legata alla percezione dei cambiamenti del mercato, alla capacità di seguire le trasformazioni tecnologiche, alla capacità di adeguare le risorse umane alle nuove sfide della competizione globale.

Le difficoltà delle imprese artigiane nelle capacità previsionali e

nell'orientamento strategico iniziano con riferimento ai problemi del reclutamento e della selezione della forza lavoro.

Viene generalmente ipotizzato che l'impresa artigiana non riesca ad identificare con chiarezza i fabbisogni di competenze professionali e che in ogni caso, nel momento in cui esprime domanda di lavoro, assuma lavoratori con caratteristiche standard e analoghi a quelli già utilizzati.

Date queste premesse, sembra allora di una qualche rilevanza rilevare non solo come cambia quantitativamente la domanda di lavoro (per settore, per categoria ed eventualmente per sub-area all'interno della provincia) così come era stato richiesto con insistenza sia dalle associazioni artigiane che dal sindacato, ma anche come cambia qualitativamente la domanda di lavoro espressa dalle imprese artigiane. Analogamente diviene importante comprendere come emerge (o perché non viene esplicitata) la domanda da parte delle imprese artigiane di competenze professionali e di conoscenze che possono essere messe a disposizione dal mondo della consulenza e dei servizi e che sono alla base della consapevolezza delle imprese del loro posizionamento relativo sul mercato e delle opportunità e delle linee strategiche che possono essere perseguite.

L'obiettivo del progetto pilota sull'artigianato è stato dunque quello di individuare, da un lato, i fabbisogni, espliciti ed impliciti, di competenze professionali dei lavoratori da immettere in azienda e dei lavoratori già inseriti, dei fabbisogni di informazioni e servizi specializzati, delle necessità di servizi di accompagnamento per il trasferimento tecnologico. Consapevole delle difficoltà di rilevazione di tali fabbisogni, che in effetti richiedono il lancio di una campagna di ricerca specifica, oltre che della probabile insufficiente massa critica della domanda di queste competenze, il gruppo progettuale ha ritenuto necessario avviare un processo di sensibilizzazione degli operatori, di circolazione delle informazioni e di crescita delle capacità progettuali locali che fosse in grado di costruire un "mercato delle competenze" per l'impresa artigiana: Ciò significava sia analizzare l'offerta per la progettazione e la gestione sia di corsi di formazione sia di servizi specializzati sia facilitare, attraverso l'organizzazione di riunioni, forum e lavori di gruppo interistituzionali, l'interazione tra gli attori locali per consentire l'incrocio domanda – offerta di competenze specializzate ed oggi carenti all'interno del mondo delle imprese artigiane.

C) L'ARTICOLAZIONE DEL PROGETTO

La prima fase del progetto si è concretizzata nell'analisi e nel monitoraggio dell'andamento dell'occupazione artigiana. Al fine di monitorare l'andamento dell'occupazione artigiana in provincia di Pavia è stato costituito un Osservatorio permanente sulla dinamica occupazionale. L'Osservatorio, che ha sede presso l'Ufficio Statistica della Camera di Commercio, raccoglie, elabora e pubblica i dati relativi a imprese, unità locali, addetti, dipendenti e indipendenti di fonte INPS, ISTAT, INFOCAMERE, EXCELSIOR, ASPO. Nel capitolo 1 oltre ad un'analisi del quadro statistico di riferimento e delle fonti disponibili vengono ricordate le principali questioni metodologiche per la costruzione dell'Osservatorio sull'occupazione artigiana e vengono discussi i principali risultati che si possono trarre dall'analisi della dinamica occupazionale dell'artigianato in provincia di Pavia.

La seconda fase del progetto ha riguardato l'analisi dei cambiamenti qualitativi

della domanda di lavoro e dei fabbisogni di nuovi profili e competenze professionali da parte delle imprese artigiane. In questa stessa fase sono stati effettuati incontri con gruppi di imprenditori e interviste in profondità con un gruppo selezionato di imprese artigiane per avere un primo quadro dei principali problemi e delle potenziali esigenze di servizi e di trasferimento di conoscenze. L'analisi dei cambiamenti qualitativi della domanda di lavoro e la prima verifica delle ipotesi di lavoro sui fabbisogni potenziali di informazioni e servizi è stata effettuata concentrando l'attenzione sull'artigianato di produzione e, in particolare, sul settore meccanico che ne rappresenta la parte più rilevante in provincia di Pavia. Ciò è stato effettuato soprattutto per garantire la raccolta di una sufficiente massa critica di informazioni su un settore importante e relativamente omogeneo e per rendere più efficace la parte propositiva del progetto pilota che ha mirato, attraverso azioni di sensibilizzazione e di accompagnamento, all'avvio di un processo di costruzione di un mercato delle competenze per le imprese artigiane.

Gli incontri ed interviste con gli imprenditori sono stati utili anche per la predisposizione del questionario che è stato poi utilizzato per le interviste dirette al campione di imprese per l'analisi complessiva dei fabbisogni di competenze e che è stata parte determinante della terza fase del progetto.

Nel secondo capitolo sono riportati i principali risultati della prima verifica delle ipotesi di lavoro svolta nella seconda fase del progetto. Il riscontro in termini statistici dei cambiamenti della domanda di lavoro, svolta attraverso l'analisi dei dati degli avviamenti al lavoro nelle imprese artigiane è stato inserito, per omogeneità di presentazione, nel terzo paragrafo del primo capitolo

L'analisi qualitativa vera e propria è avvenuta attraverso un'indagine diretta condotta sulla base di un questionario predisposto ad hoc, somministrato ad un ampio campione di imprese (circa 200). L'elaborazione delle informazioni acquisite tramite questionario (capitolo 3) ha consentito di identificare i cambiamenti qualitativi della domanda di lavoro, i fabbisogni di competenze professionali e le esigenze delle imprese in termini di servizi, formazione e trasferimento tecnologico.

Una volta individuata la domanda potenziale, l'analisi si è spostata sulle strutture di offerta di competenze esistenti sul territorio (o in altre aree vicine), capaci di dare risposte coerenti alle esigenze espresse dalle imprese artigiane (capitolo 4). L'attenzione è stata rivolta ai fornitori di servizi avanzati (compresi quelli per il trasferimento tecnologico) e alle strutture formative in grado di progettare e gestire corsi di formazione continua e di formazione in ingresso.

In questa quarta fase non si è tuttavia effettuata esclusivamente un'analisi neutrale delle potenzialità di offerta di servizi in grado di rispondere alle esigenze degli imprenditori artigiani, ma si è svolto un servizio di informazione e di sensibilizzazione delle strutture di offerta sull'esistenza di una domanda diffusa anche se non sempre esplicitata e che richiede pertanto un approccio appropriato e la predisposizione di progetti comuni per più imprese. In altri termini il "team" del progetto pilota ha operato come una vera e propria "struttura di interfaccia" tra domanda potenziale e offerta di servizi per favorire la progettazione e la fornitura di servizi specializzati coerenti alla domanda potenziale espressa dalle imprese artigiane e registrata nella terza fase del progetto.

Il Progetto Pilota si è concluso con alcune iniziative di animazione degli attori locali sui fabbisogni di competenze specializzate per favorire l'interazione tra domanda e offerta. E' la fase di "costruzione del mercato delle competenze"

per le imprese artigiane che, partendo da incontri misti e forum per la discussione di progetti specifici, ha mobilitato iniziative concrete (progetti di collaborazione specifici per la diffusione di conoscenze, seminari di presentazione, progettazione di pacchetti pilota di servizi), nell'ambito della formazione professionale e dei servizi strategici per le imprese artigiane (capitolo 5).

D) IL METODO DI LAVORO DEL PROGETTO PILOTA

Oltre ai problemi relativi alla rilevazione dei fabbisogni, si poneva un problema rilevante di creazione di una crescente consapevolezza (tra gli imprenditori e le associazioni artigiane) sia sulle sfide del cambiamento (e, quindi della necessità di attrezzarsi per il futuro internalizzando (e introducendo) le necessarie competenze all'interno della piccola impresa. Si poneva, tuttavia, anche un problema di linguaggio e di abitudine al confronto con operatori diversi (per esempio con operatori del mondo della ricerca e della scuola, oltre che con il mondo dei consulenti). Per questo motivo il progetto ha cercato di aumentare la consapevolezza dell'opportunità del confronto con altri operatori, abituando gli imprenditori e le associazioni a riunioni sistematiche (almeno una volta ogni due mesi) con il gruppo di ricerca. Questi incontri hanno spesso assunto il modello del forum o del workshop, che implica il confronto sulle ipotesi di lavoro e sui metodi da seguire nel percorso di ricerca/azione.

Tra i forum organizzati è possibile ricordare, ad esempio, i seguenti:

- Fabbisogni di competenze professionali, di servizi e di trasferimento tecnologico nelle piccole imprese pavese: Forum con imprenditori artigiani e Associazioni di categoria (Pavia, 23/04/98);
- Fabbisogni di competenze professionali, di servizi e di trasferimento tecnologico: i risultati dell'indagine diretta: Forum con imprenditori e Associazioni di categoria (Pavia, 8-4-1999);
- Domanda di corsi di formazione e di servizi alle imprese (Pavia, 19-7-1999),
- Proposta di organizzazione della "Giornata dell'Artigianato": Forum con Istituzioni educative, Provveditorato agli Studi, imprenditori e Associazioni artigiane (Pavia, 30-9-1999);
- Forum sui servizi alle imprese (società di consulenza, centri servizi, associazioni artigiane, Camera di Commercio) (Pavia, 16-12-1999);
- Forum conclusivo sui corsi di formazione (società produttrici di tecnologia, strutture formative private, Centri di Formazione Professionale, imprenditori, Associazioni di categoria, Camera di Commercio) (Pavia, 22-12-1999).

Il gruppo di lavoro crede che questo metodo di lavoro partecipato e condiviso con gli attori locali sia un importante passo in avanti per la crescita della cultura d'impresa e che favorisca la consapevolezza sui problemi da affrontare e sulle modalità e gli strumenti da utilizzare. Ciò, in altri termini, consente di migliorare la capacità progettazione di interventi complessi che richiedono, in genere, la messa in campo di competenze variegata spesso non esistenti a livello di una sola organizzazione.

CAPITOLO I LA DINAMICA OCCUPAZIONALE NELL'ARTIGIANATO

I.1 IL QUADRO DI RIFERIMENTO E LE FONTI DISPONIBILI

I.1.1 PREMESSA

I.1.2 PECULIARITÀ ED ELEMENTI, DI TIPO QUALITATIVO E QUANTITATIVO, DISTINTIVI DELL'ARTIGIANATO RISPETTO ALLA PICCOLA INDUSTRIA

L'artigianato provinciale, oltre ad essere importante dal punto di vista strettamente economico, fornisce un significativo contributo sul piano occupazionale. Esso si concretizza attraverso le oltre 3.900 imprese con dipendenti che occupano complessivamente circa 13.000 addetti. Con la componente autonoma (titolari, collaboratori familiari e soci) la dimensione complessiva degli occupati raggiunge quota 31.000¹. In termini relativi ciò significa che in provincia di Pavia ci sono quasi 24 artigiani ogni 1.000 abitanti. Tale evidenza statistica, pur essendo di dimensione più contenuta rispetto sia a quella regionale (40) che a quella nazionale (31), segnala la presenza di una realtà particolarmente significativa nel comparto meccanico, dell'edilizia e delle pelli, cuoio e calzature.

L'attenzione statistica ed economica sul tema dell'artigianato è in questo momento particolarmente significativa. Le numerose indagini svolte sul tema, non solo in Lombardia ma anche in aree a forte presenza di attività artigianali, come Toscana, Emilia Romagna e Veneto, mettono in rilievo come, nonostante siano in atto profonde trasformazioni della vita economica e sociale e si tenda ad allontanarsi culturalmente sempre più dal modello "contadino-rurale", l'artigianato con la sua flessibilità e nel suo modello strutturale spesso legato ad attività gestite da una stessa famiglia, continua a crescere, si sviluppa tra tante nuove difficoltà (tecnologiche, organizzative, di trasferimento delle competenze alle leve più giovani) e presenta modalità gestionali che si rilevano più adatte nella media e piccola dimensione piuttosto che nella grande industria, spesso in crisi, e/o nelle imprese del terziario avanzato.

Scopo di queste riflessioni è quello di fornire elementi utili alla costruzione di un Osservatorio sulla dinamica occupazionale dell'artigianato provinciale a partire dalla crescente difficoltà di definizione di impresa artigiana e dalle difficoltà economico-statistiche nel governare un settore così articolato. Ciò, al fine di individuare, valutare e descrivere le attuali fonti statistiche utili allo sviluppo di scelte capaci di impiegare sia efficientemente sia efficacemente le risorse disponibili per migliorare e/o sviluppare le competenze utili al sistema artigianale locale.

Pertanto, nel primo paragrafo verranno specificati gli elementi distintivi dell'impresa artigiana rispetto alla piccola industria; nel secondo paragrafo ci cercherà di ricostruire il quadro informativo disponibile sul settore, nel terzo paragrafo verrà valutata la qualità delle fonti disponibili, nel quarto, infine, si cercherà di delineare un approccio sistemico all'utilizzo delle fonti disponibili.

Prima di affrontare il tema delle informazioni statistiche sull'artigianato, sembra utile precisare formalmente le differenziazioni tra impresa artigiana e piccola impresa industriale. Allo scopo è opportuno ricollegarsi alle caratteristiche che un'impresa artigiana deve avere per potersi definire tale, ossia i parametri qualitativi e quantitativi abitualmente utilizzati.

Sotto il profilo strettamente giuridico viene considerata artigiana l'impresa in possesso dei seguenti requisiti "qualitativi":

- 1 - avere per scopo la produzione di beni o la prestazione di servizi, di natura artistica od usuale;

¹ - Tale dato, inoltre, integrato con quello relativo agli artigiani senza dipendenti pone in evidenza un settore che complessivamente raggiunge e supera di poco le 28.000 unità.

- 1 essere organizzata ed operare con il lavoro professionale, anche manuale del suo titolare, ed eventualmente, con quello dei suoi familiari;
- 1 il titolare ha piena responsabilità dell'impresa ed assume gli oneri ed i rischi inerenti alla sua direzione ed alla gestione.

Inoltre, sempre secondo la normativa vigente, l'utilizzazione di macchinari e fonti di energia non costituisce ostacolo al riconoscimento della qualifica di impresa artigiana.

Le varie proposte di riforma degli anni novanta hanno sostanzialmente riaffermato i parametri qualitativi sopra richiamati, anche se qualche elemento di novità non manca. Uno di questi è sicuramente il considerare che il lavoro manuale dell'artigianato può anche non essere continuativo, ossia può ridursi ad un impegno parziale in ragione del proprio carattere di "tecnicità" che si qualifica attraverso la professionalità dell'artigiano, in quanto capace di trasferire la propria soggettività nell'ambito del prodotto o del modo di produrre. Infatti, l'impegno dell'imprenditore artigiano si esplica direttamente nel processo produttivo e non può limitarsi all'organizzazione e alla direzione aziendale come per esempio avviene nelle piccole imprese e/o industrie. Tali precisazioni incontrano però oggettive difficoltà di applicazione nel campo manifatturiero, laddove spesso la tipologia di prodotti realizzati non si presta ad assumere caratteristiche soggettive ben delineate: vi sono imprese artigiane che impiegano tecnologie avanzate come l'industria e offrono prodotti simili. In questi casi la qualità artigiana non influisce direttamente sul prodotto ma può esplicitarsi e/o manifestarsi nella modalità di utilizzo della tecnologia che riflette le capacità professionali dell'artigiano. L'osservazione di molti casi reali anche in provincia di Pavia fa emergere l'esistenza di un profondo legame tra sistema/apparato produttivo e caratteristiche/storia professionale dell'imprenditore artigiano. Se l'apparato produttivo potesse funzionare autonomamente, senza l'impegno e l'intervento nel processo produttivo dell'imprenditore, non saremmo più nel campo dell'artigianato ma in quello dell'industria. Come si può ben immaginare le differenze (soprattutto nel campo delle lavorazioni in serie), allo stato attuale, sono difficilmente rilevabili, anche perché per ottenere la qualifica di impresa artigiana un'azienda deve solo dimostrare di possedere alcuni requisiti formali, soprattutto in termini di addetti. Da ciò le sollecitazioni ad una maggiore attenzione e controllo (con l'istituzione di titoli o certificati di qualificazione o capacità professionali) dei presupposti qualitativi principali, ossia sulla capacità professionale dell'imprenditore.

Per quando riguarda i requisiti quantitativi, relativi al numero degli addetti², nel corso degli ultimi anni la tendenza normativa è stata quella di elevare il numero massimo di dipendenti, soprattutto delle risorse umane più qualificate. La logica di tale orientamento è la promozione, soprattutto nel settore manifatturiero, di dimensioni d'impresa più elevate e adatte alle possibilità di sviluppo presenti sia sul mercato nazionale sia estero. Il parametro quantitativo del numero di dipendenti non ha, inoltre, lo stesso significato nei diversi settori produttivi. Nell'insieme, e coerentemente con quanto specificato sui requisiti qualitativi, la dimensione quantitativa nella definizione di azienda artigiana non è rilevante fino al momento in cui il numero dei dipendenti diviene tale per cui l'imprenditore non può più organizzarli e dirigerli personalmente, perdendo in tal modo la possibilità di conferire nel processo produttivo la propria impronta tecnica, artistica e/o professionale. Tali difficoltà hanno portato il legislatore a porre dei limiti generali ben definiti anche se di scarso valore sia per la lettura statistica che economica del dato settoriale e/o

territoriale. La classificazione generalmente adottata definisce “piccola impresa” le unità con meno di 100 addetti, “media” le unità con meno di 500 addetti, “grande” le unità con più di 500 addetti. Un'altra grande semplificazione piuttosto ricorrente, ma con scarso significato economico, è l'associazione (in termini di equivalenza) tra imprese con meno di 10 dipendenti e imprese artigiane. Queste ultime, come ben sa chi è dentro il sistema sono una realtà molto articolata e difficilmente riconducibile entro classificazioni fondate su criteri esclusivamente numerici.

Allo scopo dell'insieme del progetto in corso è sicuramente più utile e significativo effettuare una distinzione basata sul tipo di organizzazione della manodopera e del processo produttivo all'interno dell'impresa. Nelle aziende artigiane è infatti indispensabile il possesso di abilità manuali, peculiarità che ne fanno un luogo di preparazione e formazione professionale, mentre nelle piccole industrie la tendenza prevalente è quella di assegnare dei compiti secondo una divisione del lavoro che generalmente, soprattutto in quelle manifatturiere, prevede lo svolgimento di attività piuttosto rigide e svolte in modo ripetitivo. Più in particolare, tale filone di riflessioni conduce al ruolo dell'impresa artigiana come bottega-scuola³, ossia come luogo d'insegnamento della professione da parte del maestro-artigiano⁴.

Riprendendo il nostro percorso di analisi dall'organizzazione del processo produttivo dell'impresa artigiana occorre tenere presente che:

- 1 nel settore manifatturiero la distinzione tra imprese artigiane “di produzione in serie” e piccole imprese tende ad essere sempre più sfumata; tuttavia, ciò non significa che esse perdano sempre e comunque le loro caratteristiche;
- 1 l'artigianato manifatturiero, rispetto a qualche decennio fa, tende a perdere il carattere distintivo di rapporto diretto con il consumatore finale divenendo sempre più parte intermedia di una filiera produttiva e commerciale;
- 1 cambiano alcune modalità di produzione e gestione del magazzino in funzione di una domanda più aleatoria (in breve: si sta passando da produzioni su “ordinazione” a lotti di produzione).

Nel complesso emerge che il confine tra artigianato manifatturiero e piccola industria tende ad essere più incerto. Il carattere distintivo che sembra ancora reggere è la cosiddetta capacità di mestiere dell'imprenditore e la sua partecipazione diretta al processo produttivo. Le imprese artigiane, pertanto, vanno individuate non solo in base a quanto producono ma anche a cosa e come producono, tenendo ben presente che è proprio il cosa e il come a produrre le differenze più nette dalle imprese industriali. A questo punto avendo individuato le attenzioni da tenere nell'affrontare la lettura del sistema artigianale locale, appare necessario fare chiarezza anche sulle differenti tipologie (per lo più di natura organizzativa) emergenti dalla realtà economica e sociale. Una classificazione piuttosto realistica appare essere quella tripartita tra: lavoratori autonomi (ossia quelli privi della pur minima organizzazione aziendale), produttori senza organizzazione (i cosiddetti piccoli imprenditori secondo il nostro Codice Civile), gli imprenditori in senso proprio, cioè con organizzazione, suscettibili di essere connotati anche come imprese commerciali. Dal punto di vista

3 - Cfr. art. 8 (Istruzione artigiana), L. 8 agosto 1985, n. 443.

4 - L'attività di insegnamento effettuata all'interno dell'azienda artigiana è spesso oggetto di dibattito. Tale attività, senza dubbio, può creare dei problemi di gestione interna all'impresa in quanto, soprattutto nei periodi iniziali di addestramento, gli “allievi” non potendosi generalmente inserire nel processo produttivo possono essere talvolta vissuti dal titolare come un “peso e uno spreco” di tempo ed energie. Superare questo tipo di problema significa promuovere iniziative capaci di dare motivazione economica alla scelta di puntare sulle nuove leve.

normativo, la distinzione da cui le nostre considerazioni hanno preso avvio, ossia tra impresa artigianale e piccola impresa artigianale, hanno dei solidi agganci soprattutto alla luce dei possibili riferimenti allo statuto dell'imprenditore commerciale.

Nella realtà la differenziazione individuata è talvolta priva di senso. Il piccolo imprenditore che si presenta come artigiano spesso ha optato per tale qualifica soprattutto per poter usufruire delle agevolazioni previste per la categoria dalla legislazione, dell'inquadramento a scopo sindacale, per i vantaggi conseguenti sul piano dell'applicazione dei contratti collettivi di lavoro. Per tali ragioni sia sul piano qualitativo che quantitativo spesso le imprese formalmente artigiane non presentano alcuna reale diversità rispetto ad una piccola impresa industriale. Tenendo conto di tutto ciò appare evidente come sia opportuno, in fase di progettazione di un osservatorio sulla dinamica occupazionale del settore, operare alcune distinzioni di fondo che tengano conto:

- 1 del tipo di organizzazione del lavoro adottata e del tipo di proprietà che sta alla base dell'attività economica del "piccolo produttore". Si tratta di capire se tale attività sia caratterizzata o meno da un'organizzazione tipica da "piccolo imprenditore";
- 1 del tipo di prodotto realizzato, operando una netta distinzione tra prodotti tipici dell'artigianato tradizionale (beni finiti o servizi prodotti all'interno dei tradizionali mestieri artistici e usuali) e prodotti caratteristici dell'industria (sia beni finiti realizzati con lavorazioni di tipo industriale sia semilavorati, ossia "prodotti di fase" inseriti in un ciclo produttivo industriale);
- 1 del *modo di produzione*, del metodo di lavorazione, distinguendo tra attività svolte attraverso lavorazioni di "mestiere e qualità" (fondate per lo più sulle abilità manuali e sulla qualificazione professionale dell'artigiano) e sistemi di lavorazione industriali, ossia centrati sulla divisione e parcellizzazione del lavoro, sulla produzione in serie.

A partire dagli anni novanta è andata via via accentuandosi l'utilizzazione dei dati contenuti nei Registri Ditte delle Camere di Commercio per elaborazioni di carattere statistico ed economico.

Nel mese di febbraio 1996, i Registri Ditte Camerali sono stati sostituiti dal nuovo Registro delle Imprese⁵, istituito ai sensi della Legge n° 580/93, per adeguare il sistema nazionale a quello dell'Unione Europea.

Il nuovo Registro si compone di una sezione ordinaria e di quattro sezioni speciali. Nella sezione ordinaria sono iscritte le società di capitali e di persone, le società cooperative, i consorzi, i gruppi europei di interesse economico (G.E.I.E.), gli enti pubblici e gli imprenditori individuali privi dei requisiti del piccolo imprenditore.

Nelle quattro sezioni speciali sono iscritti, invece, i piccoli imprenditori agricoli e società semplici *ed annotate le Imprese Artigiane*.

Inoltre, l'ISTAT ha messo a punto il progetto "ASIA" che ha lo scopo di realizzare un unico archivio delle imprese aggiornato a partire dall'integrazione dei dati del Registro delle Imprese delle Camere di Commercio con quelli di altri archivi

5 - Il registro delle imprese è gestito secondo modalità informatiche dal sistema camerale e contiene tutte le informazioni e le notizie relative alle imprese delle quali la legge chiede l'iscrizione o il deposito al fine di garantire il sistema generale di pubblicità legale.

amministrativi come INPS⁶ e INAIL⁷.

I dati che attualmente produce direttamente e mette a disposizione la Camera di Commercio insieme a quelli che l'ISTAT e gli altri attori del SISTAN⁸ tendono oramai a coprire un'ampia gamma di aree tematiche: il mercato del lavoro, la consistenza e la dinamica delle imprese, i bilanci aziendali, l'export, la congiuntura, ecc.

Più in particolare, in questi ultimi anni l'attenzione al tema della domanda di lavoro e di profili professionali ha portato inoltre allo sviluppo di due grandi filoni di analisi e ricerca, uno a forte valenza economica/statistica e uno più qualitativo e finalizzato alla rilevazione dei fabbisogni formativi: il modello Excelsior e il modello dell'Organismo Bilaterale Nazionale per la Formazione (OBNF-Confindustria).

L'obiettivo di costruire un osservatorio sulla struttura occupazionale dell'artigianato provinciale richiede quindi di valorizzare il patrimonio informativo esistente in una logica di arricchimento di tale patrimonio attraverso connessioni al più ampio quadro nazionale di indagini svolte, e la costruzione di una rete locale di referenti sia per la rilevazione sistematica di dati a forte valore aggiunto sia per la distribuzione dell'informazione economico-statistica così ottenuta.

Riportando l'attenzione alle due principali metodologie (quella del sistema informativo Excelsior e del modello dell'Organismo Bilaterale Nazionale per la Formazione OBNF) che qui di seguito richiameremo brevemente, esse poggiano le loro basi sulla crescente attenzione riservata da parte delle istituzioni centrali, in particolare del Ministero del Lavoro, e delle parti sociali. In particolare, ciò nel corso degli anni novanta ha prodotto una serie significativa di documenti istituzionali su cui è stato possibile innestare i progetti di ricerca che hanno dato vita allo sviluppo dei due differenti approcci di analisi. La documentazione istituzionale (Leggi, Protocolli d'intesa) a cui si fa riferimento è:

- 1 l'accordo nazionale Confindustria-CGIL-CISL-UIL, 20.01.1993;
- 1 l'accordo Interconfederale Confartigianato, Cna, Casa, Clai, e Cgil-Cisl-UIL, Politiche formative, contratti di formazione e lavoro e politiche di reimpiego, 2.2.1993;
- 1 la convenzione-quadro tra M.L.P.S., Regioni, Parti sociali per la realizzazione di un sistema di rilevazione permanente e aggiornabile dei fabbisogni formativi del sistema produttivo, Roma, 1996;
- 1 il Decreto-Legge 20.05.1993, n.148, coordinato con la Legge di conversione 19.07.1993 n. 236, recante "Interventi urgenti a sostegno dell'occupazione";
- 1 il Protocollo nazionale Governo-Confindustria-CGIL-CISL-UIL, 23.07.1993.

6 - L'archivio INPS sui lavoratori dipendenti è costruito sulle denunce mensili effettuate dalle aziende attraverso i modelli DM10. Per un'analisi critica completa della fonte INPS si veda il paragrafo 1.2.

7 - La banca dati INAIL contiene informazioni su 2,8 milioni di aziende per un totale di circa 13 milioni di addetti. Tutti i dati contenuti negli archivi informatici dell'INAIL sono stati riclassificati secondo i codici recentemente adottati dall'ISTAT per la rilevazione delle attività economiche delle imprese (ATECO '91). Tale banca dati è inoltre suddivisa in 3 aree tematiche (aziende assicurate, eventi denunciati, eventi indennizzati) le cui informazioni sono articolate per: settore di attività economica (codici ATECO '91), codice di tariffa INAIL, tipo di azienda, provincia, regione o ripartizione geografica, anno.

8 - SISTAN, Sistema Statistico Nazionale istituito con la legge 322/89, insieme con la riforma della statistica costituiscono due innovazioni che riguardano sia la concettualizzazione di "sistema" sia le modalità interpretative di quanto fornito dal sistema stesso. Con il SISTAN sono stati formalizzati per legge i seguenti aspetti innovativi: gli uffici di statistica dei singoli enti locali hanno un ruolo di concorso alla formazione della statistica ufficiale e ogni ente locale deve avere uffici di statistica propri; gli uffici di statistica regionali vengono posti come unici interlocutori del sistema nazionale; agli uffici statistici delle prefetture sono attribuiti compiti di coordinamento, collegamento e interconnessione con il livello locale.

La metodologia adottata dal sistema Excelsior⁹ fonda le ragioni del suo approccio sulla necessità di superare gli schemi classici delle politiche macroeconomiche¹⁰ chiamate a risolvere il bisogno di informazioni sulla domanda di lavoro. La costruzione di tale sistema informativo, ponendosi come obiettivo la ricerca di risposte più consone ai problemi aperti dal nuovo scenario del mondo produttivo e del lavoro, poggia le sue basi su due specifiche precondizioni:

- 1 la possibilità di poter contare, annualmente, su campioni statisticamente significativi di imprese. Ciò impone la necessità di costruire tavole statistiche (riportanti la numerosità delle imprese, delle unità locali e degli addetti per aree territoriali, attività economica, classe dimensionale) aggiornate, e di elenchi di imprese altrettanto aggiornati da cui estrarre le unità da sottoporre a rilevazione;
- 1 a disponibilità di un dizionario di voci professionali compatibile sia con il linguaggio statistico economico delle classificazioni nazionali e internazionali, sia con il linguaggio mutevole ed innovativo delle imprese.

L'obiettivo specifico di tale sistema è pertanto quello di fornire informazioni sulla dinamica strutturale della domanda di lavoro effettiva e potenziale, prevista dalle imprese e utili a singoli lavoratori, istituti nazionali e locali di programmazione della formazione scolastica e professionale, ad agenzie nazionali e locali di politica del lavoro. A differenza di numerose esperienze effettuate in varie parti del paese, Excelsior, che si avvale di precedenti sperimentazioni locali (ASPO Lombardia¹¹, Archivio Statistico Provinciale dell'Occupazione, e SIRPEL di Unioncamere Lombardia e Regione Lombardia) assicura un'informazione sistematica sulla domanda di professioni, aggiornata annualmente, riferita alla totalità delle imprese private non agricole¹², di ogni dimensione, settore e regione.

L'aspetto più critico di tale approccio metodologico è nella ricostruzione (per stima) dell'andamento dei flussi di entrata e di uscita fondati sulle opinioni espresse dagli imprenditori. Tale aspetto è tanto più critico quanto più l'opinione è espressa da piccoli e piccolissimi imprenditori, ed essi costituiscono la quota più rilevante del nostro sistema produttivo. Inoltre, dalle risposte al questionario si rileva il totale delle assunzioni previste, cioè il fabbisogno occupazionale per figure professionali, ma non è possibile risalire alla condizione di provenienza dei lavoratori eventualmente assunti

9 - Cfr. Unioncamere-Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, Progetto Excelsior. Sistema informativo per l'occupazione e la formazione, 1997 e 1999; Progetto Excelsior. Sistema informativo per l'occupazione e la formazione. Artigianato. I fabbisogni occupazionali delle imprese artigiane per il biennio 1998-1999, Roma, marzo 1999.

10 - Lo schema tradizionale di relazione tra le variabili aggregate considera l'offerta di lavoro in una posizione di sostanziale subordinazione rispetto alla domanda: gli interventi di politica economica attivati, generalmente tendenti ad elevare il livello della produzione di beni e servizi, dovrebbero accrescere la domanda di lavoro delle imprese. Da almeno due decenni ciò non è più vero, anzi si è consolidato un nuovo schema che vede affermarsi una relativa autonomia delle dinamiche strutturali dell'offerta di lavoro rispetto a quelle della domanda. Più in dettaglio, la composizione professionale dell'offerta di lavoro nei mercati locali (generata dal sistema demografico e formativo) non corrisponde a quella della domanda sulla quale influiscono fattori strutturali quali il cambiamento tecnologico, la globalizzazione dei mercati e le modificazioni organizzative del sistema delle imprese.

11 - Cfr. M.Martini, P.Aimetti, Un archivio delle imprese per l'analisi economica, Unioncamere Lombardia/Regione Lombardia, Milano 1989.

12 - L'attuale e temporanea esclusione del settore agricolo dipende da due elementi: a) il Registro Imprese ha ampliato il proprio campo di osservazione alle imprese agricole solo di recente, prima d'ora erano rilevate solo in misura limitata; pertanto alcuni dati utili alla ricostruzione dell'universo, come per esempio quelli dimensionali, non sono attualmente disponibili ad un livello qualitativamente soddisfacente; questa tipologia di dati non è peraltro disponibile in alcun altro archivio amministrativo; b) la rilevazione diretta presso le imprese agricole richiede modalità in parte diverse rispetto ad altre imprese e ciò comporta una fase di sperimentazione al momento in corso.

(già occupati, disoccupati, non forze di lavoro). Ciò rende impossibile valutare sia la domanda di flusso (ossia il fabbisogno occupazionale depurato dai passaggi diretti in azienda) sia la domanda di flusso “generazionale”, cioè quella rivolta a coorti di lavoratori, sulla quale andrebbero basate le strategie formative dei giovani¹³.

La metodologia adottata dall’Organismo Bilaterale Nazionale per la Formazione (OBNE, Sindacato-Confindustria) parte invece dall’assunto che il problema del mancato incontro tra domanda e offerta di formazione risiede soprattutto nel livello delle prestazioni che il mondo della produzione e della formazione riescono a scambiare. Tale approccio, per fornire un’efficace espressione della domanda, prevede una rilevazione dei fabbisogni formativi attraverso il seguente processo: identificazione dei settori di interesse sulla base delle analisi delle attività produttive prevalenti nel territorio oggetto della rilevazione; analisi del ciclo produttivo dei settori identificati, con particolare riguardo alle innovazioni tecnologiche-organizzative; aggregazioni dei fabbisogni rilevati secondo una logica utile ad instaurare un dialogo con i sistemi formativi locali, negoziale e di condivisione tra le parti; descrizione delle caratteristiche distintive delle figure sulla base delle indicazioni fornite dagli esperti nei sondaggi settoriali e dei Contratti Nazionali (profili professionali). Nel complesso, tale approccio si pone due obiettivi fondamentali:

- 1 la realizzazione di un sistema di rilevazione dei fabbisogni professionali delle imprese;
- 1 la realizzazione di un sistema di rilevazione dei fabbisogni di competenze e delle loro possibili evoluzioni.

Gli esiti di tale lavoro sua tuttavia ancora tutti da verificare.

In sintesi, la necessità di attrezzarsi con strumenti capaci di cogliere sempre meglio la dinamica della domanda di lavoro e di profili professionali a livello locale ha portato allo sviluppo di analisi via via differenti a seconda di come viene posto il problema. Il livello di analisi, infatti, può essere quello della singola impresa, di cluster di imprese, di settore, di un territorio, di uno specifico tema, come per esempio il cambiamento che investe una singola figura professionale.

Lo sviluppo di approcci “razionali” ha portato alla sperimentazione e alla realizzazione di strumenti di tipo quantitativo finalizzati alla costruzione di modelli deterministici di rappresentazione e anticipazione della domanda di lavoro. Essi hanno per lo più significatività nazionale, regionale e provinciale (Excelsior) o settoriale (OBNE). Tra le difficoltà che incontrano tali approcci vanno segnalate le seguenti:

- 1 la complessità nel rappresentare un problema in cui sono coinvolti molti attori sociali;
- 1 l’impossibilità di contare su modelli stabili in contesti caratterizzati da elevata turbolenza ambientale;
- 1 lo squilibrio temporale tra i tempi, generalmente lunghi, necessari per la raccolta e l’elaborazione dei dati, e i tempi, generalmente breve, del decisore chiamato a

¹³ - Un primo esperimento di costruzione di un modello economico/econometrico di previsione dell’occupazione per professioni, titoli di studio e settori, finalizzato ad integrare le informazioni prodotte dal sistema Excelsior ed a verificarne i risultati è in corso di realizzazione nell’ambito delle ricerche della Fondazione G. Brodolini di Roma. La metodologia adottata dalla F.Brodolini, ricorrendo a strumenti di tipo estrapolativo su dati ISTAT e ispirandosi al manpower requirement approach adottato dal Bureau of Labour Statistics negli USA, consentirà di prevedere la domanda di professioni per settore combinando i risultati della stima: a) della dinamica della domanda di lavoro a livello settoriale; b) della matrice settori-professioni nell’anno base delle previsioni, in modo da cogliere la distribuzione professionale della domanda di lavoro settoriale; c) dell’evoluzione temporale della matrice settori-professioni, per prevedere la distribuzione professionale futura della domanda di lavoro settoriale prevista.

- sviluppare il suo processo di scelta;
- 1 la difficoltà materiale di considerare tutte le variabili potenzialmente correlate con il problema da investigare.

Per uscire da questa impasse, nel corso degli anni novanta, si è intensificato anche l'uso di approcci qualitativi di analisi. Tali approcci vengono denominati "qualitativi" perché le analisi non vengono costruite attraverso l'osservazione diretta di un gruppo di variabili da parte del decisore, ma dalla rilevazione prima e dalla elaborazione poi di una serie di giudizi espressi da gruppi di soggetti ritenuti esperti¹⁴ rispetto al tema oggetto di analisi. Queste tecniche vengono utilizzate per effettuare la raccolta di informazioni, per le analisi previsionali, per la progettazione e la scelta fra strategie alternative.

Per la raccolta delle informazioni il principio di riferimento è che "l'attendibilità della conoscenza empirica è data dalla convergenza di più osservazioni o di più osservatori sullo stesso oggetto".

Per le analisi previsionali si adotta lo stesso paradigma conoscitivo utilizzato per la raccolta delle informazioni ma soprattutto con finalità di descrizione del problema. Il criterio di verifica dell'attendibilità delle previsioni è quindi legato al consenso che mostrano gli esperti nelle loro stime sulla probabilità che si realizzino gli scenari individuati.

Per la progettazione e la scelta fra strategie alternative si è assistito a due diverse modalità di utilizzo delle tecniche qualitative. La prima vede il decisore (la provincia, la CCIAA, e/o l'ente istituzionale territoriale, l'associazione, ecc.) mantenere in sé il potere di scelta, ed usa le tecniche qualitative per aumentare la sua capacità di individuare ed esplorare le diverse opzioni decisionali. In questo caso l'enfasi non è posta sulla necessità di creare il consenso tra i soggetti coinvolti, ma alla capacità di far emergere le differenze, opzioni individuali o di gruppi, e comprendere le reazioni rispetto al fenomeno su cui dare risposte. Questa esplorazione delle opzioni decisionali e delle possibili reazioni ad esse collegate viene spesso perseguita attraverso lo sviluppo della capacità progettuale. La seconda modalità di utilizzo delle tecniche qualitative vede il decisore adottare un modello decisionale capace di confrontare diverse opzioni e di scegliere quella ritenuta più soddisfacente. In questo caso la preoccupazione principale del decisore è la riduzione dell'incertezza attraverso l'aumento delle informazioni presenti sul problema con l'uso dei pareri e delle valutazioni degli esperti, e la ricerca del consenso dei soggetti coinvolti nel processo.

Infine, nel complesso questi approcci possono prevedere modalità d'interazione, tra le parti in gioco, strutturate¹⁵ e non strutturate (es. brainstorming).

In sintesi, come si evince da questa breve lettura del quadro informativo, tecnico e metodologico disponibile esso è ancora "aperto", e nella maggior parte dei casi i sistemi sperimentati sono di livello superiore a quello provinciale e non vi è ancora nulla di sistematico sull'artigianato.

14 - In questa logica è opportuno definire con precisione il significato attribuito al termine esperto. Un soggetto è ritenuto tale quando oltre ad essere in possesso di un'elevata quantità di informazioni pertinenti, è anche in grado di decodificare i significati alla luce di un particolare background tecnico-scientifico e di particolari quadri teorici di interpretazione del problema. Allo scopo si veda O. Helmer, N. Resher, *On the Epistemology of the Inexact Sciences*, Rand Corporation, New York, 1960.

15 - Il riferimento è alle tecniche d'interazione diretta come il Nominal Group Technique (N.G.T.), e indiretta (metodo Delphi).

Nonostante i notevoli progressi compiuti nel corso degli ultimi 15 anni, il principale punto di debolezza del sistema delle statistiche economiche del nostro paese risiede ancora nel settore, cruciale per l'Italia, delle piccole imprese, soprattutto a causa delle difficoltà di identificazione dell'intero universo.

La via seguita per colmare tale lacuna sembra essere l'estensione del registro delle imprese alle piccole unità produttive attualmente escluse. Ciò in effetti permetterebbe di far assumere al registro delle imprese un ruolo generale e polivalente. Un registro delle imprese generale, completo e aggiornato consentirebbe lo sviluppo di una integrazione del sistema delle statistiche economiche capace di diventare un utile fonte statistica per molte analisi mirate sulle imprese.

Attualmente, proseguendo nella direzione della costruzione di un registro statistico delle imprese, si può tuttavia fare riferimento ad una serie di sperimentazioni¹⁷ divenute via via fonte di primaria importanza statistica per quanti domandano dati sia a livello nazionale che locale.

Inoltre, recenti norme¹⁸ in tema di interscambio di dati all'interno del SISTAN (che hanno di fatto aperto l'accesso ai registri giuridici e amministrativi per scopi statistici) e il miglioramento complessivo della gestione dei registri giuridici e amministrativi hanno cominciato a rendere possibile il "passaggio dalla certezza amministrativa alla certezza statistica"¹⁹.

Più in particolare, le peculiarità dei registri giuridici e amministrativi più importanti del nostro paese sono: a) **Registro delle imprese delle Camere di Commercio**: istituito con la legge 29.12.1993, n. 580, che ha abrogato le precedenti limitazioni del Codice Civile (artt. 2136 e 2202), estende il registro a tutte le imprese. In esso confluiscono i dati di tutti gli archivi già gestiti dalla rete informativa CERVED delle Camere di Commercio, ossia: a) il registro delle ditte (che contiene tutte le unità giuridiche e locali di imprese non agricole); b) l'albo Artigiani (di competenza delle Commissioni provinciali dell'artigianato); c) i registri delle società, fino al 1992 tenuti dalle cancellerie dei tribunali; d) l'archivio SCAU, schedario Contributi Agricoli Unificati; e) oltre agli imprenditori agricoli (art. 2135 c.c.), piccoli imprenditori (art. 2083 c.c.) e imprese artigiane iscritte agli albi (legge 03.08.1985, n. 443); b) **Anagrafe tributaria**: esso accoglie le unità giuridiche (imprese, istituzioni e professionisti tenuti a versare l'IVA e le imposte dirette) senza alcun riferimento né alle unità locali, né ai gruppi, né alle unità di produzione

¹⁶ - Per una puntuale ricostruzione del quadro italiano sul tema si veda: S.Biffignandi, M.Martini (a cura di), Il registro statistico europeo delle imprese. Esperienze e metodi per la sua costruzione in Italia, F.Angeli, Milano, 1995.

¹⁷ - A partire dalla seconda metà degli anni ottanta le esperienze di integrazione di dati amministrativi a scopi statistici si sono susseguite con una certa sistematicità: Ist. Tagliacarne, ISTAT, Unioncamere, INPS (Ist. Tagliacarne, 1985-1987); Commissione Integrazione di archivi e microcensimento (ISTAT, 1987-1989); SICIS, Sistema informativo del censimento (ISTAT, 1991-1993); ASPO, Archivio Statistico Provinciale dell'Occupazione (Unioncamere Lombardia-Regione Lombardia, 1983-1993); ATTIS - Atèlier du Traitement Intelligent des Informations Statistiques (Eurostat-Criss, Grenoble-Gruppo Clas, Milano, 1990-1993); Excelsior (CEE-Unioncamere-Ministero del lavoro, 1993); Gruppo di lavoro scientifico sull'impiego dei dati amministrativi a scopi statistici (Società Italiana di Statistica, 1992-1993).

¹⁸ - Le norme che rendono fattibile la costruzione anche in Italia di un registro delle imprese sono: Decreto Legislativo 322/1989, sul Sistema Statistico Nazionale; Direttiva n.3, 15.10.1991, Criteri e modalità per l'interscambio dei dati individuali; Legge 1 giugno 1991 n. 166, conversione in legge con modificazioni, del Decreto legge 29.01.1991, n.103, recante disposizioni urgenti in materia previdenziale; Legge 30.12.1991, n. 412 art. 14 e successive modifiche (Decreto legge 14.11.1992, n. 435) sugli sportelli polifunzionali.

¹⁹ - Cfr.: CERVED Movimprese Padova, semestrale, nuova edizione a partire dal 1991; SEAT. Gli operatori economici in Italia, vari anni; INPS, Osservatorio del Mercato del Lavoro, vari anni.

omogenea. L'anagrafe tributaria assegna ad ogni unità giuridica un codice fiscale e/o un numero di partita IVA, che devono essere utilizzati in tutti gli atti negoziali e amministrativi; c) **Archivio aziende INAIL**: all'Istituto nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro si devono iscrivere le unità giuridiche la cui attività richiede l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni; in esso una unità giuridica può corrispondere a più posizioni assicurative, a volte coincidenti con le unità locali, nelle quali si svolgono diverse attività corrispondenti a diversi premi assicurativi; d) **Archivio aziende INPS**: Istituto Nazionale della Previdenza Sociale al quale si devono iscrivere i "datori di lavoro" con dipendenti; i versamenti mensili dei contributi sono accompagnati dalla documentazione analitica sul numero dei dipendenti. Alle imprese è data facoltà di aprire più posizioni contributive con riferimento a diverse aree territoriali o a diversi livelli di inquadramento dei dipendenti; e) **Archivio utenze-affari della SEAT**: Società Elenchi ufficiali Abbonati al Telefono al quale sono iscritti gli operatori economici abbonati al telefono; le unità di riferimento sono gli allacciamenti telefonici, la cui definizione è più vicina a quella di unità locale che a quella di impresa; f) **Archivio utenze non domestiche dell'ENEL**: Ente Nazionale per l'Energia Elettrica, al quale sono iscritti gli operatori economici con contratto di utenza elettrica; anche in questo caso la definizione di unità di allacciamento elettrico è più simile a quella di unità locale che a quella di impresa.

1.2 LA COSTITUZIONE DELL'OSSERVATORIO

1.2.1 UN SISTEMA INTEGRATO DI INFORMAZIONI

Partendo dal patrimonio statistico attualmente disponibile (Registro delle Imprese, Excelsior provinciale, Censimento intermedio 1996, INPS) e da un'attenta analisi del contenuto informativo delle singole fonti è stato possibile mettere a punto un sistema integrato di informazioni utili all'osservazione sistematica della dinamica occupazionale provinciale. Questa attività di monitoraggio viene oggi svolta da un Osservatorio permanente, che è stato costituito nell'ambito del Progetto Pilota. L'Osservatorio, che ha sede presso l'Ufficio Statistica della Camera di Commercio di Pavia, raccoglie, elabora e pubblica tutti i dati disponibili sull'occupazione artigiana in provincia.

Si riporta qui di seguito una tavola riassuntiva relativa alle diverse fonti a disposizione presso l'Osservatorio.

Fonte	Dato	Anni, periodi di riferimento	Disaggregazione territoriale	Disaggregazione e attività economica	Disaggregazione e per classi dimensionali
ISTAT Censimento 1991	Imprese Unit Locali Addetti Dipendenti Indipendenti	1991	Comuni	ATECO 91	Si
ISTAT Censimento Intermedio 1996	Imprese Unit Locali Addetti Dipendenti Indipendenti	1996	Comuni	ATECO 91	Si
ASPO	Unit Locali Addetti Dipendenti Indipendenti Impiegati Operai	1990 1992 1994	Comuni	ATECO 91	Si
EXCELSIOR	Unit provinciali con dipendenti, occupati, dipendenti	1996 1997 1998	Provincia	ATECO 91	Si
Aquarius INPS	Imprese con dipendenti, dipendenti, titolari, coadiuvanti	1992 1993 1994 1995 1996	Provincia	ATECO 81	Si
INPS Pavia	Imprese con dipendenti, dipendenti, tot. Autonomi, tot. Coadiuvanti, Operai, impiegati, apprendisti, part-time, CFL	Dati trimestrali dal 1998	Comuni per C.A.P.	Codici Statistico Contributivi riconducibili ad ATECO 81	No

Il confronto tra le varie fonti permette di raggiungere un grado di ragionevole certezza sulla dimensione reale del settore artigianale nella provincia di Pavia, v. Tav. Inoltre, la differente periodicità nella produzione e distribuzione dei dati prodotti dalle diverse fonti non lascia dubbi sulla bontà della fonte INPS (unico vero archivio sull'occupazione; tutti gli altri archivi sono per lo più centrati sull'impresa).

Tav... - Dipendenti nel comparto artigiano,
prov. di Pavia. Varie fonti

Principali Fonti		Dipendenti
INPS PAVIA,	12.1998	13.084
ASPO,	01.1994	12.773
EXCELSIOR,	12.1997	14.308
ISTAT, Censimento intermedio	12.1996	13.093
INPS, AQUARIUS	12.1996	13.154

I dati prodotti dall'INPS consentono l'effettuazione di osservazioni sistematiche del fenomeno occupazionale sia per settore che per sub-aree provinciali. Pertanto, centrando l'osservazione della dinamica occupazionale provinciale su questa fonte è possibile prevedere la produzione di almeno tre tipi di report, statistici e di lettura dei dati, periodici:

1. mensile;
2. trimestrale;
3. annuale.

I primi due tipi di report, facendo riferimento alla sola banca dati INPS, potranno, secondo l'articolazione settoriale e di area territoriale, alimentare l'osservazione sistematica della dinamica occupazionale attraverso delle tavole statistiche di sintesi.

Il terzo tipo di report, realizzabile annualmente, potrà invece contenere sia lo sfondo strutturale dell'artigianato provinciale (con i dati annuali di Excelsior; gli aggiornamenti ASPO, e i censimenti), sia quello "congiunturale" della dinamica mensile e trimestrale dell'intero settore nel suo complesso e per singole sub-aree di analisi.

La lettura dei dati potrà, infine, essere di volta in volta centrata, su richiesta dell'associazione di categoria e del sindacato, su specifiche aree settoriali e/o territoriali.

1.2.2 LE FONTI INPS

La base di dati utilizzata per la costruzione dell'Osservatorio è costituita dalla fonte INPS.

Al fine di verificare l'attendibilità del dato INPS sono stati effettuati controlli di coerenza con l'Albo Artigiani del registro imprese, con il nuovo sistema informativo Excelsior e con l'Archivio Statistico Provinciale sull'Occupazione (ASPO-Artigianato) e con i dati ISTAT del Censimento Intermedio dell'Industria e dei Servizi. Tali controlli hanno confermato sostanzialmente la validità della fonte informativa INPS per quanto riguarda il dimensionamento del comparto produttivo e hanno fornito segnali convergenti sulla dinamica del settore.

L'universo di riferimento è costituito dalle imprese artigiane attive con almeno 1 dipendente, che pagano i contributi all'INPS.

L'archivio INPS sui lavoratori dipendenti è costruito sulle denunce mensili effettuate dalle aziende sui modelli DM10. Tali denunce contengono i dati relativi al personale dipendente, alle retribuzioni corrisposte, ai contributi dovuti ed alle prestazioni (malattia, maternità, assegni familiari, ecc.) eventualmente erogate dal datore di lavoro per conto dell'INPS e da compensare. Questi dati, finalizzati alla riscossione dei contributi, riguardano la totalità dei lavoratori dipendenti, italiani e stranieri del settore privato ed una parte di lavoratori dipendenti del settore pubblico (amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, enti pubblici non economici, aziende a partecipazione statale, personale non di ruolo della scuola, enti locali, USL, ecc.) e del ramo Agricoltura, caccia, foreste e pesca (impiegati e dirigenti).

Un limite della base dati INPS è quindi rappresentato dal fatto che i lavoratori dipendenti del Settore Pubblico e del ramo Agricoltura rappresentano solo un campione, peraltro non rappresentativo, del relativo universo.

Occorre inoltre tenere presente che l'attribuzione territoriale dell'impresa e dei suoi dipendenti viene fatta in relazione alla sede provinciale in cui l'impresa versa i contributi, anche per gli occupati nelle unità produttive localizzate in province diverse da quella della sede di versamento. Pertanto, se un'impresa decide di cambiare la sede provinciale di versamento dei contributi, si registrano variazioni nel numero di dipendenti, che nella realtà non hanno riscontro.

Nonostante queste limitazioni di fondo, legate alla natura amministrativa dell'archivio, i dati INPS rappresentano una base dati importante per seguire la dinamica dell'occupazione artigiana. Inoltre, rispetto ad altre fonti l'INPS è in grado di fornire i dati quasi in tempo reale; il ritardo registrato per quanto riguarda l'INPS di Pavia è mediamente di 2/3 mesi.

Per quanto riguarda la classificazione delle attività economiche l'INPS individua i seguenti settori:

c.s.c.	Settore
1.00.00	INDUSTRIA
2.00.00	ENTI PUBBLICI
3.00.00	ATTIVITÀ DELLE AMMINISTRAZIONI DELLO STATO

4.00.00	ARTIGIANATO
5.00.00	AGRICOLTURA
6.00.00	CREDITO, ASSICURAZIONE E TRIBUTI ²⁰
7.00.00	TERZIARIO ²¹

Per l'area di lavoro autonomo nell'artigianato si fa riferimento agli archivi INPS per la gestione dei relativi fondi pensionistici dei titolari e dei collaboratori famigliari. Tale archivio non consente tuttavia l'individuazione all'interno del comparto artigiano del settore di attività economica in cui opera il lavoratore autonomo.

Durante la fase sperimentale dell'Osservatorio abbiamo estratto all'archivio amministrativo dell'INPS i dati relativi al numero di imprese e di dipendenti nel settore artigiano per sezioni di attività economica.

L'inquadramento settoriale delle imprese con dipendenti è stato effettuato sulla base dei codici statistico-contributivi, adottati dall'INPS per la classificazione delle attività economiche delle imprese a fini contributivi..

Le 18 sezioni individuate per il settore artigiano sono:

c.s.c.	Attività economica
4.01.00	ATTIVITÀ CONNESSE CON L'AGRICOLTURA ²²
4.02.00	ESTRAZ. PRODOTTI ENERGETICI E NON ENERGETICI
4.03.00	LEGNO, ARREDAMENTI IN LEGNO
4.04.00	ALIMENTARI, BEVANDE
4.05.00	PRODUZIONE E PRIMA TRASFORMAZIONE METALLI
4.06.00	MECCANICA
4.06.50/4.06.60 + 4.06.68	Meccanica di riparazione e manutenzione ²³
4.07.00	TESSILE
4.08.00	ABBIGLIAMENTO
4.09.00	CHIMICA, GOMMA, PLASTICA, PROD. PETROLIFERI
4.10.00	PELLI, CUOIO, CALZATURE
4.11.00	LAVORAZIONE MINERALI NON METALLIFERI
4.12.00	CARTA, STAMPA, EDITORIA
4.13.00	EDILIZIA, INSTALLAZIONE IMPIANTI PER L'EDILIZIA
4.14.00	ENERGIA, GAS, ACQUA

20 - Intermediazione monetaria; assicurazione e fondi pensione, escluse le assicurazioni sociali obbligatorie; imprese ed enti di gestione esattoriale; concessionari del servizio pubblico di riscossione.

21 - Intermediari del commercio; commercio all'ingrosso; commercio al dettaglio; alberghi e pubblici esercizi; attività immobiliari; noleggio macchinari, attrezzature e altri beni; servizi socio-sanitari; agenzie di viaggio; informatica ed attività connesse; ricerca e sviluppo; altri servizi.

22 - Esercizio e noleggio di beni e macchine agricole per conto terzi con personale; aziende di utilizzazione delle foreste e dei boschi.

23 - Attività di manutenzione e riparazione di autoveicoli, motocicli, ciclomotori (compresi elettrauto); carrozzieri; riparazione di macchine agricole; riparazione di attrezzature di uso non domestico per la refrigerazione e la ventilazione; riparazione di apparecchi elettrici ed elettronici per la casa; riparazione di macchine e apparecchi di sollevamento/movimentazione e di altre macchine di impiego generale; riparazione di strumenti scientifici e di precisione (compresi gli strumenti ottici e foticinematografici); riparazione di strumenti musicali; riparazione di orologi e gioielli; riparazione di materiale rotabile.

4.15.00	TRASPORTI
4.16.00 + 4.17.00	ALTRE ATTIVITÀ ARTIGIANALI ²⁴
4.18.0	SERV. PULIZ. DELLA PERSONA, DELLA CASA; SPORT, SPETTAC. ²⁵

L'elemento di originalità nella classificazione sopra esposta sta soprattutto nella distinzione tra meccanica di produzione e meccanica di riparazione; questa separazione non è presente nella classificazione adottata dall'ISTAT (ATECO 91). E' tuttavia possibile convertire i c.s.c. in rami e classi conformemente alla classificazione ISTAT (ATECO 81).

Per ogni sezione abbiamo ricostruito i dati relativi al numero di imprese, numero di dipendenti distinti in operai, impiegati e apprendisti, e per tipologia di contratto.

Un'altra fonte INPS molto utile per la costruzione dell'Osservatorio è costituita dalla Banca Dati AQUARIUS, che mette a disposizione dati di stock e di flusso riferiti ai movimenti e alla consistenza a fine anno delle imprese con addetti alle dipendenze e dei relativi dipendenti.

Il numero delle imprese artigiane e dei dipendenti sono disaggregati per classe dimensionale dell'impresa, per provincia, settore e ramo di attività sulla base dei codici ISTAT ATECO 1981.

La cadenza di aggiornamento dei dati è annuale e a ogni successiva elaborazione vengono trattati i dati degli ultimi 5 anni, in modo da tenere conto dei successivi aggiornamenti degli archivi di base.

Le fonti delle informazioni raccolte nella Banca Dati AQUARIUS sono costituite dalle denunce mensili effettuate dalle aziende all'INPS e disciplinate da apposite leggi, dalle denunce annuali presentate dai datori di lavoro all'INPS per ciascun lavoratore occupato, dalle domande di iscrizione all'INPS redatte dalle aziende.

Nel complesso, la maggior parte dei fenomeni di iscrizione e cancellazione negli archivi INPS è assimilabile a nascite e morti mentre le nascite si esauriscono nelle iscrizioni, vengono considerate morte non solo le imprese cancellate ufficialmente dagli archivi INPS, ma anche alcune di quelle formalmente attive o temporaneamente inattive alla data di fine archivio. Il criterio adottato in questa "dichiarazione di morte" si fonda sull'ipotesi che una mancanza prolungata e ininterrotta di versamenti contributivi sia sintomo di cessazione definitiva dell'attività. Verifiche condotte a posteriori indicano la sostanziale correttezza delle procedure adottate²⁶.

24 - Confezionamento di generi alimentari e non alimentari; autoscuole; fabbricazione oggetti di cancelleria; recupero e preparazione per il riciclaggio di rottami metallici, materiale plastico e rifiuti solidi urbani; lavorazione del tabacco.

25 - Pamucchieri; istituti di bellezza; altri centri per il benessere fisico; lavanderie; servizi di pulizia di ambienti domestici, uffici e negozi; raccolta e smaltimento rifiuti solidi; smaltimento e depurazione delle acque di scarico ed attività affini.

26 - "La demografia d'impresa" in Bruno Contini, Riccardo Revelli "Imprese, occupazione e retribuzioni al microscopio. Studi sull'economia italiana alla luce delle fonti statistiche INPS", Il Mulino Ricerca, Bologna, 1992.

1.3 ANALISI DEGLI AVVIAMENTI AL LAVORO

1.3.1 NOTE METODOLOGICHE

I dati sugli avviamenti al lavoro vengono resi disponibili per Circostrizione provinciale del Collocamento e si riferiscono all'universo dei lavoratori dipendenti, con l'esclusione del settore del pubblico impiego.

Il livello assoluto del numero di avviamenti, la loro distribuzione per settore, qualifica, tipo di avviamento e per tipo di contratto consentono di avere un riscontro immediato della domanda di lavoro, dell'entità e della qualità della manodopera necessaria alle imprese. Trattandosi di una registrazione del numero di avviamenti al lavoro effettivamente avvenuti, ovviamente questi dati non dicono nulla sulla domanda rimasta inevasa o sui posti vacanti perché non si trovano lavoratori idonei. Si tratta tuttavia dell'indicatore più diretto della quantità e della qualità della domanda di lavoro.²⁷

Il rapporto tra livello degli avviamenti (ad esempio su base annua) e numero di posti di lavoro esistenti offre un primo sintomatico dato del livello di mobilità esistente nel mercato del lavoro e delle più o meno elevate possibilità di spostamento all'interno del mercato stesso.

Nell'ambito del Progetto è stata effettuata un'analisi degli avviamenti al lavoro per l'individuazione delle caratteristiche qualitative dei lavoratori assunti dalle imprese artigiane.

La fonte per tale indagine è rappresentata dagli archivi tenuti dagli Uffici del Lavoro nelle diverse Sezioni Circostrizionali per l'Impiego della provincia di Pavia. In particolare l'Archivio Imprese (NETLABOR) ci permette di estrarre i dati relativi agli avviamenti nelle imprese localizzate nella Circostrizione divisi per qualifica professionale.

Una prima elaborazione è stata effettuata sui dati forniti dall'Ufficio del Lavoro di Pavia relativi alla Sezione Circostrizionale per l'Impiego di Pavia²⁸. Abbiamo elaborato le informazioni statistiche relative agli avviamenti effettuati da aziende artigiane e non artigiane localizzate nella Circostrizione divisi per: settore di attività economica, CCNL, comune, data avviamento, tipo di avviamento, rapporto di lavoro, qualifica, grado di avviamento, data di licenziamento. Il periodo di riferimento è 01.01.98/31.12.98.

Combinando il dato sugli avviamenti con quello relativo all'occupazione artigiana nella Circostrizione è stato possibile costruire un indicatore del livello di flessibilità nel mercato del lavoro locale nell'ambito del comparto artigiano. L'ultimo dato a nostra disposizione relativo al numero di dipendenti artigiani a livello comunale è fornito dal Censimento Intermedio dell'Industria e dei Servizi, che purtroppo è fermo al 1996. Pertanto il nostro indicatore di flessibilità, o meglio il Tasso di mobilità in entrata, è costruito rapportando il numero lordo o netto di avviamenti nel 1998 al numero di dipendenti a fine '96. Il numero netto di avviamenti corrisponde al numero di assunzioni vere e proprie, cioè il totale avviamenti al netto delle trasformazioni del rapporto di lavoro da tempo

27 - "La demografia d'impresa" in Bruno Contini, Riccardo Revelli "Imprese, occupazione e retribuzioni al microscopio. Studi sull'economia italiana alla luce delle fonti statistiche INPS", Il Mulino Ricerca, Bologna, 1992.

Parliamo per ora di numero di avviamenti (non di avviati), perché una persona può essere stata avviata anche più volte nel corso dell'anno.

28 - La Circostrizione di Pavia copre un'area di 25 Comuni: Battuda, Bereguardo, Borgarello, Carbonara al Ticino, Casorate Primo, Cava Manara, Certosa di Pavia, Cura Carpignano, Giussago, Maggherno, Marcignago, Marzano, Pavia, Rognano, Roncaro, San Genesio ed Uniti, San Martino Siccomario, Sommo, Torre d'Arese, Torre d'Isola, Travacò Siccomario, Trivolzio, Trovo, Valle Salimbene, Vellezzo Bellini.

1.3.2 GLI AVVIAMENTI NELL'ARTIGIANATO NEL CORSO DEL 1998

determinato a tempo indeterminato, delle proroghe di rapporti a tempo determinato, e dei rientri dal servizio militare.

Successivamente abbiamo esteso l'indagine ai dati sugli avviamenti in ciascuna delle 11 circoscrizioni pavese. Il tasso di mobilità in entrata calcolato per l'intera provincia, risulta più corretto in quanto possiamo utilizzare come stock di dipendenti il dato reso disponibile dall'INPS di Pavia per il 1998.

Qui di seguito sono riportati gli indicatori calcolati per la Circoscrizione di Pavia:

Numero avviamenti totale economia 1998:	7.107	
Numero avviati (avviamenti netti) 1998:	5.911	
Totale dipendenti al 21.12.1996:	14.605	
TASSI DI MOBILITA' IN ENTRATA:	(avviamenti lordi)/(stock dipendenti)*100=	48,7%
	(avviamenti netti)/(stock dipendenti)*100=	40,5%
Numero avviamenti artigianato 1998:	811	(11,4% del totale)
Numero avviati (avviamenti netti) 1998:	644	(10,9% del totale)
Totale dipendenti artigiani al 31.12.1996:	2.534	(17,3% del totale)
TASSI DI MOBILITA' IN ENTRATA ²⁹ :	(avviamenti lordi)/(stock dipendenti)*100 =	32,0%
	(avviamenti netti)/(stock dipendenti)*100 =	25,4%

L'indicatore di flessibilità, calcolato sulla base delle reali assunzioni, ci dice che nella Circoscrizione di Pavia in un solo anno si è rinnovato oltre il 40% del totale occupazione dipendente e più del 25% dell'occupazione dipendente nel settore artigiano.

Questi primi risultati, confermati dalle elaborazioni effettuate su tutte le Circoscrizioni della provincia³⁰, mostrano che il mercato del lavoro nell'ambito dell'artigianato non è affatto rigido, almeno per quanto riguarda i flussi in entrata.

Il tasso di mobilità in entrata nell'artigianato, calcolato per l'intera provincia di Pavia, sfiora il 24%. Valori superiori alla media interessano Garlasco (40%), Varzi (37%), Mortara (32%), Voghera (29%), Mede (28%) e Pavia (25%).

I dati sugli avviamenti consentono inoltre di ricavare informazioni sulle qualifiche professionali più richieste dalle aziende artigiane.

Per la Circoscrizione di Pavia abbiamo disaggregato i dati sugli avviamenti nell'artigianato e nel totale economia per grado di avviamento, rapporto di lavoro, qualifica e settore di attività economica.

29 - Utilizzando i dati relativi al numero di cessazioni possiamo costruire il Tasso di mobilità in uscita.

30 - Abbiamo infatti calcolato i tassi di mobilità interna sulla base degli avviamenti lordi per le seguenti Circoscrizioni: Pavia 32,0%; Vigevano 23,1%; Landriano 26,6%; Mede 32,0%; Casteggio 10,0%; Belgioioso 10,9%; Varzi (39,7%), Stradella (12,1%), Voghera (28,8%), Mortara (40,9%), Garlasco (49,2%).

Questa prima analisi parziale degli avviamenti mette in luce una prevalenza abbastanza netta di figure professionali con qualifiche piuttosto basse. Più del 68% degli assunti nel comparto artigiano è rappresentato da apprendisti, giovani in C.F.L. e operai generici (Tab. 2). Quasi un terzo è stato avviato con la qualifica di manovale meccanico o edile, mentre risulta molto bassa la presenza di figure specializzate come tornitori, fresatori, saldatori e addetti a macchine utensili (Tab. 1). Il confronto con il totale delle attività economiche mostra che la quota di assunzioni di bassa qualifica per il comparto artigiano supera quella calcolata sul totale complessivo delle assunzioni (Tab. 3). Il 49% delle assunzioni hanno interessato il settore meccanico, segue l'edilizia con il 28% (Tab. 5).

Per l'intera provincia di Pavia la somma di apprendisti, operai generici e CFL rappresenta oltre il 65% del totale avviamenti nel settore artigiano (Tab. 16).

La maggior quota di avviamenti di figure qualificate (qualificati e specializzati) si registra nelle Circoscrizioni di Varzi (61%), Vigevano (51%), Casteggio (51%), Garlasco (50%).

TAB. 1: CIRCOSCRIZIONE DI PAVIA: avviamenti (lordi e netti) effettuati nel corso del 1998 da imprese artigiane localizzate nella Circoscriz. per qualifica prof.le – composiz. percentuale

Qualifiche	Totale avviamenti	Assunzioni
Impiegato	7,5%	6,8%
Manovale	28,0%	31,7%
Muratore, imbianchino	12,5%	12,3%
Carpentiere, lattoniere, fabbro	3,6%	3,7%
Aggiustatore, manutentore meccanico	4,3%	4,7%
Meccanico in genere	2,2%	2,3%
Tornitore, fresatore, saldatore, addetto macchine utensili	5,1%	5,3%
Elettricista	5,7%	5,3%
Riparatore di elettrodomestici	0,9%	0,9%
Carrozziere, meccanico d'auto, elettrauto, gommista	2,3%	2,3%
Idraulico	2,8%	2,9%
Parrucchiere, estetista	7,6%	7,6%
Autista	2,2%	2,8%
Odontotecnico	1,2%	1,5%
Commesso, addetto alle pulizie	1,2%	1,1%
Falegname, serramentista	1,2%	0,8%
Cuoco, panettiere, fornaio	1,5%	1,5%
Altre figure professionali	10,2%	6,5%
TOTALE	100,0%	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Pavia

TAB. 2: CIRCOSCRIZIONE DI PAVIA: avviamenti effettuati nel corso del 1998 da imprese artigiane localizzate nella Circonscrizione per grado di avviamento – composizione percentuale

GRADO DI AVVIAMENTO	Totale avviamenti	Assunzioni
Apprendista	22,4%	25,9%
Generico	25,5%	29,0%
C.F.L.	10,5%	13,2%
Qualificato	33,3%	23,4%
Specializzato	3,7%	4,2%
Assistente	4,1%	3,7%
Altro, non specificato	0,5%	0,6%
TOTALE	100,0%	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Pavia

TAB. 3: CIRCOSCRIZIONE DI PAVIA: avviamenti effettuati nel corso del 1998 da imprese localizzate nella Circonscrizione per grado di avviamento – composizione percentuale

GRADO DI AVVIAMENTO	Totale avviamenti	
	Imprese artigiane	Totale imprese
Apprendista	22,4%	7,1%
Generico	25,5%	30,8%
C.F.L.	10,5%	6,1%
Qualificato	33,3%	29,3%
Specializzato	3,7%	3,4%
Assistente	4,1%	10,8%
Altro, non specificato	0,5%	12,5%
TOTALE	100,0%	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Pavia

TAB. 4: CIRCOSCRIZIONE DI PAVIA: avviamenti effettuati nel 1998 da imprese artigiane localizzate nella Circonscrizione per rapporto di lavoro – composizione percentuale

RAPPORTO DI LAVORO	Totale avviamenti	Assunzioni
Apprendistato	22,4%	25,9%
C.F.L.	10,5%	13,2%
Tempo determinato	16,2%	16,6%
Tempo indeterminato	50,9%	44,3%
TOTALE	100,0%	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Pavia

TAB. 5: CIRCOSCRIZIONE DI PAVIA: avviamenti effettuati nel 1998 da imprese artigiane localizzate nella Circonscrizione per attività economica – composizione percentuale

SETTORE DI ATTIVITÀ'	Totale avviamenti	Assunzioni
Metalmecanica	49,9%	48,8%
Edilizia	26,6%	28,0%
Alimentari	3,3%	3,1%
Trasporti, spedizioni	2,3%	2,8%
Legno, arredamento	1,2%	0,6%
Tessile, abbigliamento, calzature	1,7%	1,2%
Chimica, gomma, plastica	0,9%	1,1%
Grafica, editoria, fotolaboratori	1,7%	1,6%
Saloni di parrucchieri	9,4%	9,5%
Vetro	0,6%	0,6%
Bar, pubblici esercizi	0,2%	0,3%
Lavanderie, imprese di pulizia	0,7%	0,9%
Giocattoli	0,1%	0,2%
Studi di odontotecnici	1,1%	1,4%
TOTALE	100,0%	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Pavia

CIRCOSCRIZIONE DEL COLLOCAMENTO DI VIGEVANO (5 Comuni)

Numero avviamenti artigianato 1998:	809
Numero avviati (avviamenti netti):	779
Totale dipendenti artigiani al 31.12.1996:	3.498
TASSI DI MOBILITA' IN ENTRATA:	(avviamenti lordi)/(totale dipendenti)
	*100 = 23,1%
	(avviamenti netti)/totale dipendenti)
	*100 = 22,3%

TAB. 6: CIRCOSCRIZIONE DI VIGEVANO: avviamenti effettuati nel corso del '98 da imprese artigiane localizzate nella Circonscrizione per grado di avviamento – composizione percentuale

GRADO DI AVVIAMENTO	Totale avviamenti
Apprendista	25,2%
Generico	17,7%
C.F.L.	3,7%
Qualificato	37,9%
Specializzato	12,6%
Assistente	2,9%
Altro, non specificato	-
TOTALE	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Vigevano

CIRCOSCRIZIONE DEL COLLOCAMENTO DI LANDRIANO (10 Comuni)

Numero avviamenti artigianato 1998:	112
Numero avviati (avviamenti netti):	95
Totale dipendenti artigiani al 31.12.1996:	421
TASSI DI MOBILITA' IN ENTRATA:	(avviamenti lordi)/(totale dipendenti)
	*100 = 26,6%
	(avviamenti netti)/totale dipendenti)
	*100 = 22,6%

TAB.7: CIRCOSCRIZIONE DI LANDRIANO: avviamenti effettuati nel corso del '98 da imprese artigiane localizzate nella Circonscrizione per grado di avviamento – composizione percentuale

GRADO DI AVVIAMENTO	Totale avviamenti
Apprendista	17,0%
Generico	30,3%
C.F.L.	14,3%
Qualificato	29,5%
Specializzato	8,9%
Assistente	-
Altro, non specificato	-
TOTALE	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Landriano

CIRCOSCRIZIONE DEL COLLOCAMENTO DI CASTEGGIO (23 Comuni)

Numero avviamenti artigianato 1998:	71
Numero avviati (avviamenti netti):	57
Totale dipendenti artigiani al 31.12.96:	710
TASSI DI MOBILITA' IN ENTRATA:	(avviamenti lordi)/(totale dipendenti)
	*100 = 10,0%
	(avviamenti netti)/totale dipendenti
	*100 = 8,0%

TAB. 8: CIRCOSCRIZIONE DI CASTEGGIO: avviamenti effettuati nel corso del '98 da imprese artigiane localizzate nella Circonscrizione per grado di avviamento – composizione percentuale

GRADO DI AVVIAMENTO	Totale avviamenti
Apprendista	18,3%
Generico	24,0%
C.F.L.	4,2%
Qualificato	40,8%
Specializzato	9,9%
Assistente	2,8%
Altro, non specificato	-
TOTALE	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Casteggio

CIRCOSCRIZIONE DEL COLLOCAMENTO DI BELGIOIOSO (22 Comuni)

Numero avviamenti artigianato 1998:	92
Numero avviati (avviamenti netti):	87
Totale dipendenti artigiani al 31.12.1996:	843
TASSI DI MOBILITA' IN ENTRATA:	(avviamenti lordi)/(totale dipendenti)
	*100 = 10,9%
	(avviamenti netti)/totale dipendenti)
	*100 = 10,3%

TAB. 9: CIRCOSCRIZIONE DI BELGIOIOSO: avviamenti effettuati nel corso del '98 da imprese Artigiane localizzate nella Circonscrizione per grado di avviamento – composizione percentuale

GRADO DI AVVIAMENTO	Totale avviamenti
Apprendista	32,6%
Generico	28,3%
C.F.L.	12,0%
Qualificato	22,8%
Specializzato	4,3%
Assistente	-
Altro, non specificato	-
TOTALE	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Belgioioso

CIRCOSCRIZIONE DEL COLLOCAMENTO DI MEDE (15 Comuni)

Numero avviamenti artigianato 1998:	217
Numero avviati (avviamenti netti):	190
Totale dipendenti artigiani al 31.12.1996:	678
TASSI DI MOBILITA' IN ENTRATA:	(avviamenti lordi)/(totale dipendenti)
	*100 = 32,0%
	(avviamenti netti)/totale dipendenti)
	*100 = 28,0%

TAB. 10: CIRCOSCRIZIONE DI MEDE: avviamenti effettuati nel corso del '98 da imprese artigiane localizzate nella Circonscrizione per grado di avviamento – composizione percentuale

GRADO DI AVVIAMENTO	Totale avviamenti
Apprendista	37,3%
Generico	15,7%
C.F.L.	9,7%
Qualificato	23,9%
Specializzato	9,7%
Assistente	3,7%
Altro, non specificato	-
TOTALE	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Mede

CIRCOSCRIZIONE DEL COLLOCAMENTO DI MORTARA (19 Comuni)

Numero avviamenti artigianato 1998:	394
Numero avviati (avviamenti netti):	309
Totale dipendenti artigiani al 31.12.1996:	963
TASSI DI MOBILITA' IN ENTRATA:	(avviamenti lordi)/(totale dipendenti)
	*100 = 40,9%
	(avviamenti netti)/totale dipendenti
	*100 = 32,1%

TAB. 11: CIRCOSCRIZIONE DI MORTARA: avviamenti effettuati nel corso del '98 da imprese artigiane localizzate nella Circonscrizione per grado di avviamento – composizione percentuale

GRADO DI AVVIAMENTO	Totale avviamenti
Apprendista	25,4%
Generico	23,1%
C.F.L.	8,9%
Qualificato	39,1%
Specializzato	1,2%
Assistente	2,3%
Altro, non specificato	-
TOTALE	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Mortara

CIRCOSCRIZIONE DEL COLLOCAMENTO DI VOGHERA (13 Comuni)

Numero avviamenti artigianato 1998:	328
Numero avviati (avviamenti netti):	328
Totale dipendenti artigiani al 31.12.1996:	1.137
TASSI DI MOBILITA' IN ENTRATA:	(avviamenti lordi)/(totale dipendenti)
	*100 = 28,8%
	(avviamenti netti)/totale dipendenti)
	*100 = 28,8%

TAB. 12: CIRCOSCRIZIONE DI VOGHERA: avviamenti effettuati nel corso del '98 da imprese artigiane localizzate nella Circonscrizione per grado di avviamento – composizione percentuale

GRADO DI AVVIAMENTO	Totale avviamenti
Apprendista	25,9%
Generico	29,3%
C.F.L.	14,9%
Qualificato	22,3%
Specializzato	7,6%
Assistente	-
Altro, non specificato	-
TOTALE	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Voghera

CIRCOSCRIZIONE DEL COLLOCAMENTO DI STRADELLA (28 Comuni)

Numero avviamenti artigianato 1998:	118
Numero avviati (avviamenti netti):	106
Totale dipendenti artigiani al 31.12.1996:	973
TASSI DI MOBILITA' IN ENTRATA:	(avviamenti lordi)/(totale dipendenti)
	*100 = 12,1%
	(avviamenti netti)/totale dipendenti)
	*100 = 10,9%

TAB. 13: CIRCOSCRIZIONE DI STRADELLA: avviamenti effettuati nel corso del '98 da imprese Artigiane localizzate nella Circostriz. per grado di avviamento – composizione percentuale

GRADO DI AVVIAMENTO	Totale avviamenti
Apprendista	19,5%
Generico	40,7%
C.F.L.	8,5%
Qualificato	22,9%
Specializzato	5,9%
Assistente	2,5%
Altro, non specificato	-
TOTALE	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Stradella

CIRCOSCRIZIONE DEL COLLOCAMENTO DI VARZI (14 Comuni)

Numero avviamenti artigianato 1998:	116
Numero avviati (avviamenti netti):	107
Totale dipendenti artigiani al 31.12.1996:	292
TASSI DI MOBILITA' IN ENTRATA:	(avviamenti lordi)/(totale dipendenti)
	*100 = 39,7%
	(avviamenti netti)/totale dipendenti
	*100 = 36,6%

TAB. 14: CIRCOSCRIZIONE DI VARZI: avviamenti effettuati nel corso del '98 da imprese artigiane localizzate nella Circostriz. per grado di avviamento – composizione percentuale

GRADO DI AVVIAMENTO	Totale avviamenti
Apprendista	15,5%
Generico	17,2%
C.F.L.	5,2%
Qualificato	41,4%
Specializzato	19,8%
Assistente	-
Altro, non specificato	0,9%
TOTALE	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Varzi

CIRCOSCRIZIONE DEL COLLOCAMENTO DI GARLASCO (16 Comuni)

Numero avviamenti artigianato 1998:	514
Numero avviati (avviamenti netti):	420
Totale dipendenti artigiani al 31.12.1996:	1.044
TASSI DI MOBILITA' IN ENTRATA:	(avviamenti lordi)/(totale dipendenti)
	*100 = 49,2%
	(avviamenti netti)/totale dipendenti)
	*100 = 40,2%

TAB. 15: CIRCOSCRIZIONE DI GARLASCO: avviamenti effettuati nel corso del '98 da imprese artigiane localizzate nella Circonscrizione per grado di avviamento – composizione percentuale

GRADO DI AVVIAMENTO	Totale avviamenti
Apprendista	14,8%
Generico	25,5%
C.F.L.	6,6%
Qualificato	44,6%
Specializzato	5,6%
Assistente	2,7%
Altro, non specificato	0,2%
TOTALE	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Garlasco

PROVINCIA DI PAVIA (190 Comuni)

Numero avviamenti artigianato 1998:	3.582
Numero avviati (avviamenti netti):	3.122
Totale dipendenti artigiani al 31.12.1996 (ISTAT):	13.093
Totale dipendenti artigiani al 31.12.1998 (INPS):	13.084
TASSI DI MOBILITA' IN ENTRATA:	(avviamenti lordi)/(totale dipendenti)*100 = 27,4%
	(avviamenti netti)/totale dipendenti)*100 = 23,9%

TAB. 16: PROVINCIA DI PAVIA: avviamenti effettuati nel corso del '98 da imprese artigiane localizzate nella provincia per grado di avviamento – composizione percentuale

GRADO DI AVVIAMENTO	Totale avviamenti	Composiz. percentuale
Apprendista	831	23,2%
Generico	847	23,6%
C.F.L.	300	8,4%
Qualificato	1.243	34,7%
Specializzato	263	7,3%
Assistente	92	2,6%
Altro, non specificato	6	0,2%
TOTALE	3.582	100,0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati Ufficio del Lavoro di Pavia

1.4 LA DINAMICA DELL'OCCUPAZIONE ARTIGIANA

1.2.1 UN SISTEMA INTEGRATO DI INFORMAZIONI

Cìò che viene qui presentato è una breve sintesi delle elaborazioni effettuate dall'Osservatorio sui dati di fonte INPS relativi al comparto artigiano nella provincia di Pavia.

L'universo di riferimento è quindi costituito dal segmento più strutturato dell'artigianato cioè dalle imprese artigiane attive con almeno 1 dipendente, che pagano i contributi all'INPS.

Al 30.06.1999, ultimo dato disponibile, in provincia di Pavia operavano 4.085 imprese artigiane attive con addetti alle dipendenze (Tav. 1). Il relativo numero di dipendenti è pari a 13.097. Il totale addetti è costituito, oltre che dai dipendenti, dai lavoratori autonomi³¹, vale a dire titolari (16.686) e collaboratori familiari (1.968), che portano ad una consistenza complessiva in termini occupazionali di 31.751 unità (Tav. 3).

Sul complesso delle imprese con addetti alle dipendenze, registrate nell'archivio INPS, quelle con qualifica artigiana rappresentano una quota del 35% (Tav. 5); il peso in termini di dipendenti è pari al 16%³².

All'interno del comparto artigiano la meccanica rappresenta il settore di maggiore consistenza relativa con un'incidenza del 31,5% in termini di imprese e del 38% in termini di numero di dipendenti. Oltre il 21% del totale imprese artigiane opera nella meccanica di produzione, assorbendo quasi un terzo dell'occupazione dipendente.

Un elevato numero di imprese, pari al 28% del totale, opera nel settore "Edilizia e installazione impianti per l'edilizia", dando lavoro al 22% del totale dipendenti artigiani. Altri settori che hanno un'incidenza notevole in termini occupazionali sono la meccanica di riparazione (9%), il settore pelli-calzature (8%), i servizi per la pulizia della persona e della casa (7%), il settore alimentare (5%) e il tessile-abbigliamento (5%).

Nel corso del 1998 il numero di dipendenti artigiani è cresciuto dell'1,2% a fronte di un incremento di imprese pari all'1,9% (Tav. 4). La relativa stabilità del numero di titolari e la leggera diminuzione dei collaboratori familiari ha determinato, insieme all'aumento dei dipendenti, un +0,5% per il totale addetti (Tav. 2).

I dati relativi al 1998 evidenziano una crescita progressiva nei primi tre trimestri dell'anno³³ e una lieve flessione tra settembre e dicembre. La consistenza più alta si è infatti registrata nel terzo trimestre con 4.009 imprese e 13.187 dipendenti.

Tra gennaio e dicembre, tenendo conto dell'incidenza relativa dei diversi settori, gli incrementi occupazionali più elevati hanno interessato i settori della meccanica di produzione (+4,3%) e dell'edilizia (+4,2%). Il settore delle calzature ha fatto

31 - Anche la consistenza dei lavoratori autonomi artigiani (titolari e collaboratori familiari) è desunta dagli archivi INPS ai quali gli stessi sono iscritti ai fini previdenziali.

32 - Nel valutare queste percentuali si tenga presente che gli archivi INPS contengono i dati relativi alla totalità dei lavoratori dipendenti, italiani e stranieri, del settore privato ed un campione non rappresentativo del settore pubblico e del ramo "Agricoltura, caccia, foreste e pesca".

33 - Per problemi legati all'introduzione del modello Unico F24, gli archivi amministrativi dell'INPS hanno subito dei ritardi di aggiornamento. Per il 1998 non abbiamo quindi il dato di marzo ma quelli di gennaio e aprile.

registrare variazioni occupazionali negative nei primi tre trimestri e una lieve ripresa a partire da settembre; il numero di dipendenti in questo settore è diminuito del 5,4% nel corso del '98.

Il buon andamento dell'occupazione e dell'imprenditorialità artigiana si contrappone a sensibili riduzioni nel settore industriale, dove nel corso del secondo semestre dell'anno il numero di dipendenti è sceso dell'1,3% e le imprese sono diminuite della stessa percentuale (Tav. 5).

I dati del primo e secondo trimestre del 1999 mostrano una ulteriore crescita del numero di imprese artigiane. Il confronto tra Giugno '99 e lo stesso periodo dell'anno precedente evidenzia un aumento del 3% delle imprese e una relativa stabilità nel numero di addetti (Tavv. 3, 4). Le migliori performance dal lato dell'occupazione hanno interessato i servizi di pulizia della persona e della casa (+8%) e la meccanica di riparazione (+7%) mentre il settore delle calzature e il tessile-abbigliamento perdono rispettivamente l'11% e il 6% di dipendenti.

L'analisi per grandi figure professionali mostra che l'occupazione dipendente nel comparto artigiano pavese è composta per il 78% da operai, per il 13% da apprendisti e per il restante 9% da impiegati (Fig. 1).

Tra Gennaio e Dicembre 1998 il numero di apprendisti è aumentato del 12% (Tav. 6) a conferma del fatto che per la maggior parte delle imprese artigiane i canali di ingresso della manodopera poggiano essenzialmente sull'apprendistato e sulla manodopera generica. L'incidenza del numero di apprendisti sul totale dipendenti artigiani è passata dall'11,6% di inizio anno al 12,8% di dicembre. Il numero di operai ha avuto invece un andamento altalenante nel corso dell'anno e il risultato finale è stata una diminuzione dello 0,5%, a fronte di un incremento di quasi il 3% nel numero di impiegati.

Variazioni positive per i tre gruppi professionali si registrano nel settore meccanico dove l'incremento del numero di apprendisti sfiora il 15%, gli operai sono aumentati dell'1,6% e gli impiegati del 5%.

Se osserviamo inoltre i dati relativi ai dipendenti artigiani con contratti atipici (part-time e CFL), notiamo che tra Giugno '98 e Giugno '99 a fronte di un aumento del 5% nel numero di dipendenti part-time (Tav. 7) c'è una forte contrazione nel numero di CFL (-27%).

La fonte INPS consente anche di osservare l'andamento dell'occupazione artigiana nel corso degli anni '90. I dati relativi al periodo 1992-1996 mostrano come in provincia di Pavia il saldo annuale tra imprese avviate e imprese cessate sia sempre stato negativo. Tuttavia mentre la riduzione nel numero di imprese artigiane ha seguito l'andamento di Lombardia e Italia (Tav. 10), la contrazione in termini occupazionali è stata nettamente più contenuta (Tavv. 8, 9).

Il peso in termini di addetti dell'artigianato pavese sulla Lombardia è infatti leggermente aumentata tra il 1992 e il 1996 passando dal 4,8% al 5%.

TAV. I: Provincia di Pavia. Imprese artigiane con addetti alle dipendenze per attività economica. Anni 1998, 1999.

Attivit economiche	IMPRES E							DIPENDENTI						
	Gen. 98	Apr. 98	Giu. 98	Sett. 98	Dic. 98	Mar. 99	Giu. 99	Gen. 98	Apr. 98	Giu. 98	Sett. 98	Dic. 98	Mar. 99	Giu. 99
ATTIVITA' CONNESSE CON L'AGRICOLTURA	32	23	26	35	35	32	32	56	48	62	70	66	82	72
ESTRAZ. PROD. ENERGETICI, NON ENERGETICI	11	11	11	11	11	12	12	57	57	55	57	61	58	56
LEGNO, ARREDAMENTI IN LEGNO	133	133	137	136	137	134	133	348	350	358	362	358	344	344
ALIMENTARI, BEVANDE	213	216	216	216	222	224	221	671	653	663	669	685	646	667
PRODUZ. E PRIMA TRASFORMAZ. METALLI	5	5	5	6	6	6	6	21	23	23	24	24	26	26
MECCANICA DI PRODUZIONE	866	862	873	879	878	879	871	3750	3807	3928	3943	3912	3917	3892
MECCANICA DI RIPARAZIONE	404	409	409	409	409	410	416	1070	1061	1061	1074	1087	1118	1138
TESSILE, ABBIGLIAMENTO	130	123	122	122	122	121	122	706	677	656	642	660	641	616
CHIMICA, GOMMA, PLASTICA	82	82	81	79	78	78	79	445	451	466	461	401	387	395
PELLI, CUOIO, CALZATURE	226	217	214	213	219	211	205	1232	1216	1156	1117	1166	1051	1034
LAVORAZIONE MINERALI NON METALLIFERI	66	64	63	63	62	61	63	193	197	194	193	188	186	191
CARTA, STAMPA, EDITORIA	97	98	98	98	94	95	95	261	259	257	248	247	241	241
EDILIZIA, INST. IMPIANTI PER L'EDILIZIA	996	1068	1079	1090	1058	1139	1156	2712	2816	2871	2933	2825	2854	2914
ENERGIA, GAS, ACQUA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TRASPORTI	153	149	151	152	153	154	157	447	438	444	443	443	465	506
SERV. PULIZIA DELLA PERS. E DELLA CASA	455	447	447	454	460	473	470	835	793	801	806	816	847	863
ALTRE ATTIVITA' ARTIGIANALI	45	46	47	46	43	45	47	125	124	145	145	145	153	142
TOTALE ARTIGIANATO	3914	3953	3979	4009	3987	4074	4085	12929	12970	13140	13187	13084	13016	13097

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. e Uff. Statistica Camera di Commercio di Pavia su dati INPS Pavia

TAV. 2: Occupazione artigiana in provincia di Pavia. Confronto Dic.97 - Dic.98.

	31.12.97	31.12.98	Var. %
Titolari	16826	16831	000%
Coadiuvanti	1904	1890	-0.01%
Dipendenti	12.929 (*)	13084	0.01%
TOTALE ADDETTI	31659	31805	000.0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati INPS
 (*) Il dato si riferisce a gennaio 1998

TAV. 3: Occupazione artigiana in provincia di Pavia. Confronto Giu.98 - Giu.99.

	30.06.98	30.06.99	Var. %
Titolari	16831	16686	-0.01%
Coadiuvanti	1890	1968	0.04%
Dipendenti	13140	13097	-0.00.0%
TOTALE ADDETTI	31861	31751	-0.00.0%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati INPS

TAV. 4: Provincia di Pavia. Imprese artigiane e dipendenti. Variaz. % Gennaio-Dicembre 1998 e Giugno 98 - Giugno 99

Attivit economiche	Var. % imprese Dic.98/Gen.98	Var. % dipendenti Dic.98/Gen.98	Var. % imprese Giu.99/Giu.98	Var. % dipendenti Giu.99/Giu.98
ATTIVITA' CONNESSE CON L'AGRICOLT.	9,4%	17,9%	23,1%	16,1%
ESTRAZ. PROD. ENERGETICI, NON ENERG.	0%	7%	9,1%	1,8%
LEGNO, ARREDAMENTI IN LEGNO	3%	2,9%	-2,9%	-3,9%
ALIMENTARI, BEVANDE	4,2%	2,1%	2,3%	0,6%
PRODUZ. E PRIMA TRASF. METALLI	20%	14,3%	20%	13%
MECCANICA DI PRODUZIONE	1,4%	4,3%	-0,2%	-0,9%
MECCANICA DI RIPARAZIONE	1,2%	1,6%	1,7%	7,3%
TESSILE, ABBIGLIAMENTO	-6,2%	-6,5%	0%	-6,1%
CHIMICA, GOMMA, PLASTICA	-4,9%	-9,9%	-2,5%	-15,2%
PELLI, CUOIO, CALZATURE	-3,1%	-5,4%	-4,2%	-10,6%
LAVORAZ. MINERALI NON METALLIFERI	-6,1%	-2,6%	0%	-1,5%
CARTA, STAMPA, EDITORIA	-3,1%	-5,4%	-3,1%	-6,2%
EDILIZIA, INST. IMPIANTI PER EDILIZIA	6,2%	4,2%	7,1%	1,5%
ENERGIA, GAS, ACQUA	-	-	-	-
TRASPORTI	0%	-0,9%	4%	14%
SERV. PULIZIA DELLA PERS. E DELLA CASA	1,1%	-2,3%	5,1%	7,7%
ALTRE ATTIVITA' ARTIGIANALI	-4,4%	16%	0%	-2,1%
TOTALE ARTIGIANATO	1,9%	1,2%	2,7%	-0,3%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. e Uff. Statistica Camera di Commercio di Pavia su dati INPS Pavia

TAV. 5: Provincia di Pavia - Imprese con addetti alle dipendenze iscritte all'INPS per attività economica.

Attività economica	Giu. 98		Set. 98		Dic. 98	
	Impr.	Dip.	Impr.	Dip.	Impr.	Dip.
INDUSTRIA	2013	36633	2011	36358	1986	36146
ENTI PUBBLICI, AMMINISTRAZIONI DELLO STATO (1)	443	11619	446	11571	442	12055
ARTIGIANATO	3979	13140	4009	13187	3987	13084
AGRICOLTURA (2)	86	157	86	162	89	164
CREDITO, ASSICURAZIONI, TRIBUTI	165	412	164	409	164	402
TERZIARIO	4726	20312	4756	20723	4738	20928
TOTALE	11412	82273	11472	82410	11406	82779

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati INPS Pavia

- 1 - Amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, enti pubblici non economici, aziende a partecipazione statale, personale non di ruolo della scuola, USL ecc.
 2 - I dati si riferiscono solo alle imprese agricole con impiegati alle dipendenze.

TAV. 6: Provincia di Pavia. Dipendenti delle imprese artigiane con addetti alle dipendenze per attività economica e figure professionali. Anno 1998.

Attività economiche	Apprendisti		Operai		Impiegati	
	GEN. 98	DIC. 98	GEN. 98	DIC. 98	GEN. 98	DIC. 98
ATTIVITA' CONNESSE CON L'AGRICOLTURA	1	-	55	66	-	-
ESTRAZ. PRODOTTI ENERGETICI E NON ENERGETICI	-	1	52	55	5	5
LEGNO, ARREDAMENTI IN LEGNO	46	53	269	270	33	35
ALIMENTARI, BEVANDE	62	81	537	520	72	84
PRODUZ. E PRIMA TRASFORMAZ. METALLI	1	2	19	21	1	1
MECCANICA DI PRODUZIONE	472	555	2869	2929	409	428
MECCANICA DIRIPARAZIONE	146	155	778	777	146	155
TESSILE, ABBIGLIAMENTO	47	41	636	598	23	21
CHIMICA, GOMMA, PLASTICA	40	42	364	318	41	41
PELLI, CUOIO, CALZATURE	74	80	1117	1047	41	39
LAVORAZIONE MINERALI NON METALLIFERI	11	10	151	146	31	32
CARTA, STAMPA, EDITORIA	19	16	198	190	44	41
EDILIZIA, INSTALLAZIONE IMPIANTI PER L'EDILIZIA	392	435	2115	2187	205	203
ENERGIA, GAS, ACQUA	-	-	-	-	-	-
TRASPORTI	2	2	406	403	39	38
SERV. PER LA PULIZIA DELLA PERS. E DELLA CASA	175	188	639	613	21	15
ALTRE ATTIVITA' ARTIGIANALI	13	21	99	107	13	17
TOTALE ARTIGIANATO	1501	1682	10304	10247	1124	1155

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati INPS Pavia

FIG. 1: Provincia di Pavia. Composizione occupazione dipendente nell'artigianato pavese al 31/12/1998

TAV. 7: Provincia di Pavia. Dipendenti artigiani con contratto part-time, CFL, CFL part-time per attività economica. Confronto Giugno 98 - Giugno 99.

Attivit economiche	Part-time		CFL	
	Giu.98	Giu.99	Giu.98	Giu.99
ATTIVITA' CONNESSE CON L'AGRICOLTURA	2	3	6	2
ESTRAZ. PRODOTTI ENERGETICI E NON ENERGETICI	1	1	2	1
LEGNO, ARREDAMENTI IN LEGNO	27	26	24	12
ALIMENTARI, BEVANDE	137	135	22	18
PRODUZ. E PRIMA TRASFORMAZ. METALLI	-	-	1	-
MECCANICA DI PRODUZIONE	187	188	231	201
MECCANICA DI RIPARAZIONE	77	81	66	56
TESSILE, ABBIGLIAMENTO	70	74	22	14
CHIMICA, GOMMA, PLASTICA	12	19	53	19
PELLI, CUIOIO, CALZATURE	54	45	27	14
LA VORAZIONE MINERALI NON METALLIFERI	14	8	8	8
CARTA, STAMPA, EDITORIA	32	33	10	9
EDILIZIA, INSTALLAZIONE IMPIANTI PER L'EDILIZIA	132	154	203	124
ENERGIA, GAS, ACQUA	-	-	-	-
TRASPORTI	25	36	38	43
SERV. PER LA PULIZIA DELLA PERS. E DELLA CASA	246	263	31	26
ALTRE ATTIVITA' ARTIGIANALI	7	13	9	5
TOTALE ARTIGIANATO	1023	1079	753	552

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. e Uff. Statistica Camera di Commercio di Pavia su dati INPS Pavia

TAV. 8: Dipendenti delle imprese artigiane al 31.12. Confronto Pavia, Lombardia, Italia.

	1992	1993	1994	1995	1996	Var. 96/92
Pavia	13686	13070	13105	13402	13154	-3,9%
Lombardia	306400	288835	285784	288775	283558	-7,5%
Italia	1427011	1350942	1326094	1337730	1295214	-9,2%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati INPS

TAV. 9: Addetti alle Imprese artigiane al 31.12. Confronto Pavia, Lombardia, Italia

	1992	1993	1994	1995	1996	Var. 96/92
Pavia	32186	n.d.	32494	32303	32058	-0,4%
Lombardia	665081	641365	647869	643782	637889	-4,1%
Italia	3234028	3147412	3170490	3144589	3104320	-4%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati INPS

TAV. 10: Imprese artigiane con addetti alle dipendenze al 31.12. Confronto Pavia, Lombardia, Italia

	1992	1993	1994	1995	1996	Var. 96/92
Pavia	32186	n.d.	32494	32303	32058	-0,4%
Lombardia	665081	641365	647869	643782	637889	-4,1%
Italia	3234028	3147412	3170490	3144589	3104320	-4%

FONTE: elaborazioni Lab.E.L. su dati INPS

CAPITOLO 2 UNA PRIMA VERIFICA DELLE IPOTESI DI LAVORO

2.1 PREMESSA

In questo capitolo vengono presentati i risultati della fase conoscitiva, tesa a individuare le ipotesi di lavoro da verificare successivamente attraverso l'indagine campionaria.

Su indicazione delle associazioni artigiane pavese è stato intervistato un gruppo di 45 imprenditori artigiani ritenuti particolarmente sensibili alle finalità del progetto.

Le interviste, effettuate personalmente, erano mirate ad una conoscenza complessiva della realtà aziendale (storia dell'impresa, tipo di lavorazione/prodotto, mercati, ecc.) e soprattutto a mettere a fuoco i fabbisogni di competenze professionali e formazione, di servizi reali alla produzione e di trasferimento tecnologico.

Dato che l'obiettivo era quello di stabilire un contatto diretto con il singolo imprenditore e di individuare una massa critica di problemi, l'intervista è stata strutturata sotto forma di colloquio senza domande prestabilite.

Sebbene il campo di indagine sia stato ristretto alla sola meccanica di produzione, ci si è imbattuti in realtà molto eterogenee in termini di addetti, lavorazioni e fatturato. Nei casi delle imprese meno strutturate, alcune delle questioni oggetto della ricerca non sono state discusse in modo approfondito per la sostanziale mancanza di consapevolezza della rilevanza di quelle problematiche.

2.2 IL PROCESSO DI FORMAZIONE DI UNA STRATEGIA DI IMPRESA

Le imprese artigiane che operano nella subfornitura incontrano grosse difficoltà nell'orientare il proprio sviluppo. Salvo che in pochissimi casi, le scelte di sviluppo sono dettate dall'impulso della domanda di pochi committenti abituali che coprono la maggior parte del fatturato.

Manca quindi, o è molto debole, una qualunque strategia aziendale che possa considerarsi autodiretta. Ciò può essere addebitabile a tre ragioni di fondo:

- scarsa autonomia decisionale sempre più vincolata alle scelte di sviluppo fatte a monte della filiera di prodotto;
- prevale una logica di breve periodo resa necessaria da esigenze di flessibilità della produzione che non consente di strutturare una propria strategia di sviluppo.
- ci si limita ad una cultura della produzione autosufficiente che fa perno sul saper fare ma che è povera di capacità gestionali e direttive.

Non si registrano forti punti di discontinuità strategica basate sull'innovazione di prodotto o di processo: si tratta per lo più di piccoli miglioramenti tecnici, spesso indotti dalle esigenze dei committenti.

L'unica strategia di lungo periodo perseguita è quella della diversificazione dei clienti: anche qui spesso si tratta di un processo indotto dagli stessi committenti quando non garantiscono più la continuità delle commesse. La contrazione produttiva dell'azienda committente, il calo improvviso del mercato di nicchia, l'arrivo di una grossa commessa spingono il subfornitore a ricercare nuovi

2.3 FABBISOGNI FORMATIVI DELL'IMPRENDITORE

clienti o a riconvertirsi produttivamente.

In generale, sembra emergere una preferenza per un portafoglio clienti costituito da pochi clienti abituali che garantiscono il più possibile la continuità della domanda e la solvenza dei pagamenti. Al core business si aggiungono commesse più ridotte ed occasionali con clienti minori.

Prevale un approccio di prevenzione o di difesa contro rischi potenziali più che una vera e propria strategia di sviluppo.

Laddove si registrano atteggiamenti più dinamici dal punto di vista strategico l'imprenditore risulta più distaccato rispetto al momento produttivo. Ciò avviene perché egli delega la funzione in tutto o in parte ai suoi collaboratori o perché si tratta di una società gestita da due o più soci, ognuno dei quali ha una propria funzione direttiva.

Chi si mostra più dinamico dedica più tempo e più risorse per acquisire informazioni, conoscere nuove opportunità, partecipare alle fiere, prendere contatti con gli altri operatori: non passa tutto il tempo in officina. In qualche caso è coinvolto in prima persona nell'animazione sociale del territorio attraverso l'impegno attivo nell'Associazione di categoria o svolgendo attività sociali nel territorio.

Il titolare di un'impresa artigiana si trova a gestire un sistema complesso di funzioni direttive e di controllo che richiedono diverse competenze: dalla conoscenza delle tecniche e delle tecnologie adottate nel processo produttivo, alle competenze gestionali ed amministrative, alla capacità di relazione con i clienti e con i fornitori, alle conoscenze commerciali e finanziarie legate all'attività produttiva.

Rispetto a questo sovraccarico di competenze e di capacità richieste l'imprenditore risponde quasi sempre confidando sui propri punti di forza, che consistono generalmente nella conoscenza del processo produttivo e nella capacità di offrire flessibilità e qualità.

Valorizza le proprie capacità e competenze tecniche, ma non fa nulla o molto poco per colmare le carenze riscontrate in altri ambiti della sua attività imprenditoriale. Nelle interviste qualitative le competenze più deboli riguardano l'area finanziaria e commerciale.

Per l'area finanziaria emerge una scarsa conoscenza delle dinamiche che la caratterizzano ed una incapacità ad orientarsi verso scelte efficienti di allocazione delle risorse. Vi è inoltre una scarsa conoscenza delle opportunità di accesso ai finanziamenti comunitari o pubblici legati all'introduzione di innovazione tecnologica. Carenze si riscontrano anche per quanto riguarda le informazioni sui contratti di leasing, sulle procedure di pagamento vigenti all'estero, sul recupero dei crediti, ecc.

Quali sono i limiti strutturali da cui partire per promuovere una cultura imprenditoriale più moderna e dinamica:

2.4 FABBISOGNI DI COMPETENZE PROFESSIONALI

- innanzitutto, l'imprenditore tende ad concentrare tutte le funzioni direttive e di controllo su di sé intervenendo pesantemente nel processo produttivo e delegando pochissimo ai propri collaboratori. Ciò riduce enormemente lo spazio dedicato a ciascuna funzione e ne riduce le potenzialità di sviluppo;
- l'imprenditore spesso veste i panni del capoofficina e sottovaluta altre dimensioni strategiche dell'attività imprenditoriale fidandosi del suo intuito e lasciando molto all'improvvisazione. Ciò provoca, per ammissione degli stessi imprenditori, errori e appesantimenti nella gestione di impresa.

Le difficoltà delle imprese artigiane nell'orientare la propria strategia di medio-lungo periodo iniziano con riferimento all'assunzione di competenze professionali. E' poco diffusa tra i piccoli imprenditori la percezione dell'importanza degli investimenti nella crescita delle risorse umane e delle capacità manageriali.

Oggi le professionalità operaie generiche e le abilità tecnico-manuali, per quanto sofisticate, non sono più sufficienti da sole a garantire competitività sui mercati; occorrono adeguate capacità commerciali, organizzative e gestionali. In ambito produttivo l'evoluzione tecnologica richiede talvolta profonde modificazioni dei profili professionali, soprattutto per quanto riguarda le funzioni di regolazione/controllo e le capacità di problem-solving. I temi della formazione professionale e della formazione continua rappresentano quindi le chiavi strategiche per quel salto di qualità che l'artigianato è chiamato a compiere.

Nessun operatore sul territorio rileva in modo sistematico i fabbisogni formativi delle imprese. Occorre invece trovare lo strumento adatto per capire come cambia qualitativamente la domanda di competenze professionali e la domanda di lavoro esplicita ed implicita da parte delle imprese artigiane.

Le interviste hanno in parte confermato l'ipotesi secondo cui la piccola impresa percepisce debolmente e riesce a esprimere con poca chiarezza i propri fabbisogni di professionalità. Risulta infatti che gli artigiani intervistati individuano nell'immediato la necessità di figure professionali che già possiedono. L'introduzione di una nuova figura in azienda è generalmente conseguenza di obblighi di legge (L. 626: addetto alla sicurezza) o pressioni della committenza (creazione di un sistema qualità aziendale: addetto alla qualità). In molti casi non si introducono figure nuove ma cambiano le competenze di figure standard.

Gli intervistati lamentano spesso la difficoltà di reperire manodopera specializzata (es. pulitori, tornitori, fresatori, stampisti, operatori per macchine utensili ...) per l'insufficienza di lavoratori sul mercato. Di conseguenza i lavoratori con queste competenze professionali sono molto contesi tra le varie officine, che sono disposte a pagare salari più elevati per sottrarli ad altre piccole aziende locali. Risulta invece impossibile sottrarre lavoratori con professionalità elevate alle grandi aziende a causa delle evidenti differenze in termini di orario di lavoro, di "sicurezza" del posto e di prospettive di carriera.

Tuttavia per l'imprenditore artigiano l'operaio specializzato non è semplicemente chi ha competenze specifiche in una determinata lavorazione, ma è una figura più versatile che deve avere conoscenze nella meccanica di base e capacità di

interrelazione tecnica con le altre figure professionali presenti in azienda. Le imprese intervistate necessitano di persone con competenze trasversali capaci di seguire tutte le fasi lavorative: leggere il disegno, operare sia su macchine tradizionali che automatiche; in alcuni casi sono richieste anche competenze elettro-meccaniche. Infine alcuni artigiani giudicano le proprie lavorazioni troppo particolari e specialistiche per poter pensare di reperire manodopera già formata.

Occorre poi sottolineare il fatto che spesso l'impresa artigiana tende a privilegiare l'investimento su un lavoratore giovane, con nessuna o poca esperienza, per poterlo formare secondo le proprie esigenze e per poter usufruire dei CFL e del contratto di apprendistato.

Su questo versante viene evidenziata la carenza di ragazzi (15/16 anni) che esprimano volontà di imparare un lavoro e di applicarsi con continuità. Il turn over è molto elevato a causa sia di una selezione dei candidati poco accurata, che si basa semplicemente sulla conoscenza dell'ambiente di provenienza e sull'immagine di serietà e affidabilità, sia delle opportunità che si aprono ai giovani una volta formati. Diversi imprenditori dichiarano infatti di incontrare difficoltà nel trattenere i giovani, soprattutto dopo la fase formativa, a causa della concorrenza sul mercato del lavoro da parte di aziende di maggiori dimensioni.

Secondo molti imprenditori inoltre mancano informazioni corrette sul tipo di lavoro che viene attualmente svolto nelle moderne officine meccaniche, sulle reali condizioni lavorative, sugli ambienti di lavoro e sulle opportunità prodotte dall'innovazione tecnologica. Emerge quindi, da un lato, un problema di orientamento e, dall'altro, la necessità di corsi di formazione specifici per ridurre il peso della formazione on-the-job.

Alcuni problemi di orientamento emergono anche con riferimento alle questioni relative alla disponibilità di diplomati tecnici che sappiano integrare il "lavoro d'ufficio" all'esperienza produttiva. Dalle interviste agli imprenditori sembra emergere un'immagine di giovani diplomati con aspirazioni probabilmente troppo elevate e non disponibili a "sporcarsi le mani" in officina.

Infatti tra le ragioni che limitano l'offerta di lavoro nel settore meccanico nell'ambito della piccola impresa una è particolarmente segnalata dagli artigiani intervistati: il problema dell'immagine attribuita all'ambiente di lavoro. Si ha ancora un'immagine obsoleta del settore meccanico legata agli stereotipi classici del lavoro pesante, insudiciante e poco gratificante. A questa immagine fa riscontro una cultura diffusa tra le famiglie che tende a privilegiare il lavoro nel settore terziario. Si può dire che prevale la sindrome da computer. La presenza del computer rassicura le famiglie e qualifica socialmente il lavoro dei figli.

Al problema dell'immagine si aggiunge l'assenza di un sistema efficace di interfaccia tra offerta e domanda di lavoro. Le agenzie di collocamento non sono utilizzate e si privilegiano i canali informali delle conoscenze dirette ed indirette con tutti i vantaggi e gli svantaggi che rappresentano.

Gli intervistati sostengono che queste incongruenze sul mercato del lavoro siano dovute ad un problema di orientamento nella scuola e quindi al mancato raccordo scuola-lavoro. Gli Istituti tecnici locali sembrano non fornire ai giovani quelle

competenze tecnico-pratiche richieste dalle piccole aziende. Le carenze principali sono addebitate alla scarsa dotazione di adeguate macchine e apparecchiature presso le strutture formative, alle basse motivazioni degli allievi e alle distorte aspirazioni di status e di reddito delle famiglie. Spesso inoltre il giovane diplomato non ha piena consapevolezza dell'ambito lavorativo nel quale potrà essere inserito, o aspira in ogni caso a lavori ripetitivi che non richiedano grandi responsabilità.

Affrontare queste questioni vuol dire allora risalire più a monte e pensare di progettare a partire dalla scuola, perché si crei quella "cultura del lavoro" che renda poi più semplice l'inserimento in azienda. Gli imprenditori e le loro associazioni potrebbero inoltre avviare iniziative di marketing attraverso la promozione dell'immagine dell'impresa artigiana nelle scuole medie e negli istituti tecnici.

In ogni caso il reperimento del personale è un problema molto importante perché gli artigiani temono, in mancanza di manodopera qualificata, di non poter far fronte a determinate commesse e spaventa anche la perdita delle competenze acquisite in numerosi anni di esperienza dai tecnici più anziani ormai prossimi alla pensione. A questo si aggiunge il fatto che alcuni imprenditori devono affrontare il problema del ricambio generazionale, perché i figli hanno seguito strade diverse. In questi casi l'azienda si trova ad avere un orizzonte temporale limitato e con pochi stimoli per rimanere al passo con la concorrenza.

Più volte è stato sottolineato dagli imprenditori l'utilità dello stage e dell'alternanza scuola-lavoro, tipica del modello tedesco. Gli intervistati tuttavia manifestano la necessità di introdurre specifici meccanismi per non far gravare il peso dello stagista sulla singola azienda. Attraverso strumenti di raccordo scuola-lavoro si potrebbe recuperare il patrimonio di conoscenze dei tecnici usciti, o prossimi all'uscita, dal processo produttivo, che potrebbero affiancare lo stagista nel suo percorso formativo.

2.5 LA FORMAZIONE

La formazione degli addetti è vista dagli imprenditori artigiani come una questione tutta interna all'azienda. Si vorrebbero ragazzi tecnicamente preparati e formati, ma in realtà la ricerca si limita a verificare la disponibilità e l'attitudine del giovane a lavorare in officina. Questo atteggiamento rivela da un lato un disincanto consolidato verso i contributi che potrebbero venire dal sistema formativo e professionale e dall'altro conferma una fiducia eccessiva verso il learning by doing praticato in azienda.

Sono molto rari i contatti con la scuola o con gli istituti professionali a fronte di una disponibilità dichiarata degli artigiani a relazionarsi con il sistema formativo. Non si registrano, se non qualche esperienza isolata, situazioni in cui l'impresa artigiana è stata incubatrice di percorsi formativi attraverso gli stages.

Gli imprenditori intervistati si sono mostrati molto sensibili all'introduzione di forme di alternanza scuola-lavoro, purché non onerose per l'impresa.

La formazione interna in ingresso non è quasi mai strutturata, se non in pochissimi casi, e si svolge per affiancamento e rotazione sulle macchine e nei diversi ambiti di lavorazione. In qualche caso viene abbozzata qualche forma di percorso formativo introduttivo che prevede anche momenti d'aula con

2.6 FABBISOGNI DI SERVIZI

l'imprenditore o con il capoofficina.

Nella formazione continua sono pressoché inesistenti momenti di formazione ed aggiornamento professionale esterni all'azienda.

Spesso la formazione o l'aggiornamento su particolari tecnologie avviene attraverso il contatto e lo scambio con i fornitori nel caso di acquisto di un nuovo macchinario o di nuovi materiali. In qualche caso, in cui l'imprenditore si mostra particolarmente dinamico, si mandano a proprie spese i dipendenti a frequentare brevi corsi di aggiornamento presso alcuni fornitori ad elevata tecnologia per apprendere ed acquisire nuove tecniche di lavorazione.

L'introduzione della certificazione di qualità è un altro canale attraverso cui entra in circolazione nell'azienda la formazione. È comunque un canale limitato a quelle aziende che hanno scelto o sono state obbligate a scegliere la certificazione di qualità.

Per ultimo va rilevato che un altro canale di trasferimento di conoscenze è lo stesso imprenditore quando partecipa a corsi di formazione ed aggiornamento esterni all'azienda. L'imprenditore acquisisce informazioni e conoscenze di tipo tecnico e le trasferisce ai suoi dipendenti. Questa funzione di filtro dell'imprenditore tuttavia ha lo svantaggio di raggiungere il vero destinatario della formazione che è l'operatore in modo indiretto ed incompleto.

L'area degli interventi formativi è strettamente collegata agli interventi di promozione dei servizi reali alla produzione nel senso che un'adeguata formazione imprenditoriale può tradurre la domanda potenziale dell'impresa in una domanda effettiva di servizi reali.

Gli imprenditori artigiani intervistati dispongono di una forte esperienza professionale, acquisita lavorando in passato come dipendenti di aziende meccaniche. Essi partecipano direttamente all'attività produttiva dell'azienda, ma non prestano sufficiente attenzione all'utilizzo di servizi a rilevanza strategica. Prevalgono la domanda di servizi tradizionali di tipo amministrativo (contabilità, paghe, contributi) per i quali le aziende artigiane si affidano generalmente alle associazioni di categoria e al commercialista di fiducia.

Anche gli artigiani iniziano tuttavia ad affrontare una serie di problematiche che esigono delle risposte nuove in termini di servizi richiesti.

Ad esempio alcuni imprenditori artigiani hanno rapporti intensi con clienti esteri e in questi casi è elevata l'incidenza delle esportazioni sul totale del fatturato. Va inoltre sottolineato che molte delle imprese intervistate esportano indirettamente, fornendo cioè parti e componenti di prodotti che i committenti esportano successivamente.

Le relazioni con i mercati internazionali vengono gestite internamente o con l'ausilio dei propri rivenditori. Raramente si acquisisce un pacchetto di servizi integrati, più frequentemente si gestisce autonomamente tutto il processo (si

acquisiscono le informazioni necessarie, si contatta lo spedizioniere, si richiedono le informazioni sulle procedure di pagamento vigenti nel paese interessato, si richiedono le certificazioni e la documentazione necessaria, si gestiscono i rapporti con i clienti o fornitori, ecc.)

Esiste quindi una potenziale domanda di servizi a supporto dell'export, ma attualmente gli artigiani locali non sono ancora in grado di coglierne l'opportunità. D'altro canto alcuni intervistati ritengono che le associazioni artigiane non abbiano, né forse potrebbero avere, le conoscenze adeguate per accompagnare le piccole imprese sulla strada della progressiva apertura internazionale.

La domanda che emerge è di due tipi: da un lato di informazione e di orientamento che aiuti l'imprenditore a scegliere i percorsi più veloci ed efficienti, e dall'altro si vorrebbe un'offerta più integrata capace di gestire complessivamente il processo di internazionalizzazione.

Tra i servizi avanzati solo l'informatica gioca un ruolo abbastanza importante: per l'utilizzo di programmi CAD e in alcuni casi per l'apertura di un proprio sito Internet, le aziende artigiane si sono appoggiate a fornitori specializzati.

Per essere costantemente aggiornati sulle novità del mercato e per ampliare il proprio portafoglio clienti, la maggior parte degli intervistati partecipa alle fiere specializzate di settore (SFORTEC, BIMU, INTERBIMAL, SIMAC).

Sebbene già esistano istituzioni intermedie specializzate (ad esempio i consorzi export), è stata segnalata dagli intervistati la necessità di una maggiore attenzione alle aziende artigiane, soprattutto se di piccole dimensioni, sia per l'abbattimento dei costi di accesso al mercato sia per un efficiente sistema di circolazione delle informazioni (consulenze sulle normative e di tipo commerciale).

Una domanda di assistenza per quanto riguarda l'aggiornamento sul piano legislativo e normativo, con riferimento all'attività di impresa, è abbastanza diffusa. Per questi servizi ci si rivolge il più delle volte all'Associazione di Categoria che però in modo organizzato si limita a rispondere ai bisogni comuni (normativa sulla sicurezza, lo smaltimento dei rifiuti, il contratto leasing, ecc.). Per risposte più specifiche su aspetti particolari si riscontra una certa difficoltà ad ottenere informazioni utili.

Il problema della difficile circolazione delle informazioni è presente in più ambiti: si lamenta in generale l'assenza di un interlocutore adatto che aiuti a effettuare delle scelte strategiche, che superi cioè la normale funzione di costante aggiornamento sulle normative e agevolazioni in vigore (funzione che si esaurisce nella pubblicazione periodica di un bollettino da parte delle associazioni di categoria). In molti casi, secondo gli intervistati, non si tratta però di introdurre nuove strutture, quanto piuttosto di rafforzare e coordinare quelle già esistenti (Associazioni di categoria, Camera di Commercio).

In alcuni casi infine gli intervistati hanno lamentato la difficoltà da parte delle associazioni di categoria artigiane nel coinvolgere gli associati su obiettivi comuni strategici in un'ottica di cooperazione.

Una soluzione auspicata per l'offerta dei servizi è quella di promuoverli

2.7 TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

insieme attraverso forme consorziali. In realtà è forte lo scetticismo sulla praticabilità di questa ipotesi e sulla reale volontà degli artigiani di realizzarla. Tra gli imprenditori più dinamici vi sono stati tentativi, anche limitati a singoli aspetti, che hanno riscosso un certo successo. Per esempio, alcuni artigiani subfornitori di uno stesso committente si sono presentati alla fiera di settore con un unico stand in accordo con il proprio committente. Si tratta di piccoli segnali positivi che seppur marginali confermano la praticabilità di simili soluzioni quando esse rispondono ad esigenze comuni e trovano un vantaggio immediato.

Il tema del fabbisogno di servizi legati al trasferimento tecnologico è stato trattato in modo indiretto in quanto le imprese contattate, per la dimensione e il comparto al quale appartengono, non hanno al loro interno un nucleo orientato alla R&S e predisposto a contatti con enti esterni specializzati (Dipartimenti universitari e centri di ricerca). Ciò non significa che le imprese abbiano un livello tecnologico necessariamente arretrato: è assai diffuso l'utilizzo di macchinari semi-automatici e automatici (controllo numerico e centri di lavoro) e di sistemi di progettazione CAD.

Parlare di trasferimento tecnologico nelle imprese artigiane intervistate significa allora analizzare il legame instaurato con i committenti e fornitori di macchine utensili, perché sono spesso gli unici canali attraverso i quali l'azienda riesce ad introdurre nuova tecnologia.

Per quanto riguarda i committenti tale legame si sviluppa tuttavia secondo modalità differenti, raggiungendo stadi diversi di autonomia. Quando infatti l'impresa artigiana lavora come contoterzista in senso stretto esegue semplicemente gli ordini del committente senza interagire sui progetti. Altre aziende sono invece in grado di stabilire un contatto collaborativo con i propri clienti, mostrando quindi una relativa capacità progettuale in grado di soddisfare richieste più complesse. Ad un livello ancora superiore si pongono quelle imprese che hanno una totale autonomia progettuale che consente di proporre delle soluzioni personalizzate in risposta a specifici problemi.

L'altro grosso canale è rappresentato dalle fiere di settore. La fiera non è soltanto una vetrina nazionale ed internazionale ma può orientare l'imprenditore sulle innovazioni, sui nuovi macchinari presenti sul mercato, sui nuovi materiali disponibili, ecc. Si tratta comunque di un primo stadio nell'acquisizione di informazioni e di conoscenze che richiedono successivamente approfondimenti.

Eventuali rapporti con l'Università sono dettati esclusivamente da conoscenze personali e rientrano nell'ambito di rapporti informali. In alcuni casi tuttavia è stato espresso interesse per l'iniziativa del Parco Tecnologico ed è emersa l'esigenza di un laboratorio per la prova materiali e per la prototipazione.

CAPITOLO 3 LA DOMANDA DI COMPETENZE: I RISULTATI DELL'INDAGINE DIRETTA

3.1 PREMESSA

Le considerazioni che seguono sono il frutto delle elaborazioni effettuate su 181 aziende contattate.

Gli imprenditori (o uno dei soci) sono stati intervistati personalmente dai ricercatori del Lab.E.L. nel periodo Ottobre 1998 – Gennaio 1999 sulla base di un questionario predisposto ad hoc e preventivamente testato. Le domande riguardavano non solo le caratteristiche anagrafiche e strutturali dell'impresa (anno di nascita, dimensione, settore, rapporti con il mercato e con le imprese, investimenti, innovazione ecc.) ma anche e soprattutto aspetti legati ai fabbisogni di competenze professionali e di servizi strategici alla produzione.

E' stato selezionato un campione casuale stratificato¹ di imprese dagli elenchi delle aziende meccaniche (Cod. ISTAT ATECO 91 27-28-29-30-31-32-33-34-35) iscritte all'Albo Artigiani del Registro Imprese della Camera di Commercio di Pavia. Il 70% dei nominativi è stato estratto dall'universo delle imprese con più di 5 addetti; il restante 30% da quello delle imprese con un numero di addetti compreso tra 2 e 5.

Se consideriamo come universo di riferimento solo le imprese che operano nel settore della meccanica di produzione, possiamo dire che il grado di copertura del campione per le aziende più strutturate (oltre 5 addetti) è pari al 40%, mentre per le più piccole è pari al 15%.

L'indagine ha, in generale, riscontrato molta adesione e collaborazione da parte delle imprese contattate anche se alcune eccezioni non sono mancate.

3.2 INFORMAZIONI GENERALI SULLE AZIENDE

Un terzo delle imprese ha iniziato la propria attività negli anni Settanta, il 28% negli anni Ottanta ed il 22% negli anni Sessanta (tab. 1.1 in appendice A).

Sebbene il campo di indagine sia stato ristretto al settore meccanico, le imprese intervistate sono molto eterogenee in termini di lavorazioni effettuate. Abbiamo tuttavia individuato all'interno del campione dei gruppi omogenei di imprese sulla base della tipologia di prodotto. La tabella 1 mostra la prevalenza di aziende che effettuano lavorazioni in conto terzi (31%); seguono le imprese che producono macchine (24%), componentistica più o meno complessa (18%), imprese che operano nel settore della carpenteria (10%) e quelle che producono stampi di vario tipo (10%).

TAB. 1: Distribuzione delle imprese per settore specifico

	Frequenza	Percentuale
stampi	18	9,9
macchine	43	23,8
Lavorazione c/terzi	56	30,9
componentistica	33	18,2
carpenteria	18	9,9
altro	13	7,2
Totale	181	100,0

Fonte: indagine Lab.E.L.

1 - E' stato predisposto anche un campione di riserva per sostituire le imprese non disponibili all'intervista.

Abbiamo inoltre classificato le imprese sulla base del tipo di rapporto instaurato con i clienti/committenti (tab. 2): il 53% lavora su commessa senza intervenire sul progetto, che viene fornito dal committente; il 27% lavora su commessa ma ha sviluppato autonome capacità progettuali ed è quindi in grado di elaborare soluzioni tecniche specifiche partendo dalle indicazioni di massima fornite dal cliente; il 14% produce su proprio campionario e su proprio progetto.

TAB. 2: Distribuzione delle imprese per tipologia di rapporto con i clienti

	Frequenza	Percentuale
Su progetto del cliente	96	53,0
Indicazioni di massima del cliente	49	27,1
Proprio campionario	25	13,8
Su commessa in entrambe le forme	7	3,9
Su commessa e su proprio campionario	4	2,2
Totale	181	100,0

Fonte: indagine Lab.E.L.

L'aspetto dimensionale non sembra condizionare il comportamento circa il modo di affrontare il mercato (direttamente o su commessa) mentre alcune differenze emergono con riferimento ai diversi settori meccanici: la tendenza a produrre in base ad un proprio campionario risulta più spiccata (rispetto al totale del campione) nelle imprese che producono macchine e componentistica meccanica (rispettivamente 27,9% e 24,2% contro il 13,8% del totale campione); tra le imprese che producono stampi e carpenteria prevale la produzione su indicazioni di massima fornite dal committente (tab. 1b Appendice B).

Ad elevare la quota di imprese che lavorano su progetto del committente sono evidentemente le imprese che effettuano lavorazioni in conto terzi. Si tratta di aziende subfornitrici di lavorazione che nella maggior parte dei casi lavorano esclusivamente per committenti locali, senza affidare all'esterno alcune fasi di lavorazione. Il grado di diversificazione della clientela è piuttosto basso: generalmente l'incidenza dei primi 5 clienti sul fatturato è compreso tra il 70 e il 100%. L'utilizzo di macchinari tradizionali a controllo manuale è maggiore rispetto al totale campione e spesso l'azienda lavora con il materiale fornito dal committente. In imprese di questo tipo gli intervistati ritengono che i margini di manovra per mettere a punto autonomamente strategie aziendali di medio-lungo periodo siano assai limitati in quanto è il committente a scandire i tempi della vita aziendale.

Negli ultimi 5 anni il numero complessivo di addetti del nostro campione è aumentato del 13%. Se consideriamo solo le imprese con oltre 5 addetti l'incremento occupazionale è stato pari al 18%.

Per cogliere non tanto le attese congiunturali, quanto le dinamiche occupazionali di tipo strutturale, è stato chiesto se l'impresa prevede nei prossimi due anni ampliamenti di organico. Il 28% delle imprese prevede a breve termine ulteriori incrementi di organico, a fronte di un 53% che non ha in previsione un aumento dell'occupazione. Il 19% non è in grado di rispondere (tab. 6.8).

Le performances produttive delle aziende negli ultimi 5 anni appaiono positive (tab. 1.6): a fronte di un 14% di intervistati che dichiara un fatturato stabile o in diminuzione tra il 1992 e il 1997, troviamo un 56% di imprese che ha avuto un incremento al di sotto del 50% e un 21% che ha più che raddoppiato il proprio volume d'affari. I risultati migliori si registrano nei settori della produzione di macchine e attrezzature e di componentistica meccanica (tab. 2b).

Per quanto riguarda le previsioni sull'andamento del volume produttivo nei prossimi due anni (tab. 1.7), il saldo tra dichiarazioni di aumento e di diminuzione risulta positivo (+15% per il totale campione; +25% per le imprese con oltre 5 addetti); il 35% degli intervistati ritiene che non ci saranno variazioni significative mentre il 20% non sembra in grado di fare previsioni. La quota maggiore di imprese che prevedono aumenti nel volume produttivo si registra nel settore della componentistica (tab. 3b) dove solo il 3% degli intervistati dichiara che la produzione diminuirà (contro il 15% del totale campione).

Se analizziamo congiuntamente le risposte riguardanti previsioni produttive (tab.1.7) e le previsioni occupazionali per il prossimo biennio (tab.6.8) possiamo osservare che il 53,7% delle imprese che prevedono di incrementare il volume produttivo, prevedono altresì di aumentare l'occupazione (tab. 3).

TAB. 3: Previsioni sul volume produttivo dell'azienda nei prossimi 2 anni * Previsioni di incremento occupazionale per i prossimi 2 anni

			Previsione incrementi di organico			Totale
			no	non so	sì	
Previsioni Produttive	aumento	Conteggio	15	10	29	54
		% entro Produz.	27,8	18,5	53,7	100,0
		% del totale	8,3	5,5	16,0	29,8
	costante	Conteggio	38	13	12	63
		% entro Produz.	60,3	20,6	19,0	100,0
		% del totale	21,0	7,2	6,6	34,8
	diminuzione	Conteggio	21	1	5	27
		% entro Produz.	77,8	3,7	18,5	100,0
		% del totale	11,6	,6	2,8	14,9
	non so	Conteggio	21	12	4	37
		% entro Produz.	56,8	32,4	10,8	100,0
		% del totale	11,6	6,6	2,2	20,4
Totale		Conteggio	95	36	50	181
		% entro Produz.	52,5	19,9	27,6	100,0
		% del totale	52,5	19,9	27,6	100,0

Fonte: indagine Lab.E.L.

3.3 L'IMPRENDITORE E IL TERRITORIO

Il 32% degli imprenditori del campione è in possesso di un diploma di scuola media superiore, la stessa percentuale si riscontra per la licenza di scuola media inferiore mentre il 23% ha frequentato una scuola tecnica o professionale (tab.1.2).

La valutazione congiunta delle risposte relative alla precedente occupazione dell'imprenditore (tab. 1.3) e di quelle relative alle determinanti dell'iniziativa imprenditoriale (tab. 1.4) mostra che, nel 52% dei casi la conoscenza del processo produttivo e l'esperienza acquisita come dipendente (in genere in un'altra impresa meccanica) hanno determinato l'inizio dell'attività imprenditoriale. C'è poi un 12% di intervistati che ha intrapreso l'iniziativa imprenditoriale per proseguire l'attività paterna subito dopo il completamento degli studi, mentre l'11% ha preso il posto del padre dopo un'esperienza da dipendente nell'azienda (tab. 4).

A questo proposito dobbiamo sottolineare che circa un'impresa su tre prevede problemi di continuità aziendale per questioni di ricambio generazionale (tab. 5). Di queste il 67% non sa come affrontare il problema mentre il 27% cerca di coinvolgere i dipendenti o i figli (tab. 1.9).

TAB. 4: Determinanti dell'iniziativa imprenditoriale * Precedente occupazione dell'imprenditore

			Precedente occupazione dell'imprenditore			Totale	
			dipendente	indipendente	studente		
Determinati dell'iniziativa imprenditoriale	Conoscenza processo produttivo	Conteggio	94	2	2	93	
		% del totale	52,2	1,1	1,1	54,4	
	Precedente perdita di lavoro	Conteggio	9			9	
		% del totale	5,0			5,0	
	Proseguire attività paterna	Conteggio	20	6	21	47	
		% del totale	11,1	3,3	11,7	26,1	
	Conoscenza Mercati di sbocco	Conteggio	4	2	1	7	
		% del totale	2,2	1,1	,6	3,9	
	Forte domanda del prodotto	Conteggio	1			1	
		% del totale	,6			,6	
	Altro	Conteggio	16	1	1	18	
		% del totale	8,9	,6	,6	10,0	
	Totale		Conteggio	144	11	25	180
			% del totale	80,0	6,1	13,9	100,0

Fonte: indagine Lab.E.L.

TAB. 5: Si prevedono problemi di continuità aziendale per questioni di ricambio generazionale ?

	Frequenza	Percentuale
SI	55	30,4%
NO	126	69,6%
TOTALE	181	100,0%

Fonte: indagine Lab.E.L.

La tabella 6.5, in cui vengono indicate le figure professionali strategiche all'interno dell'azienda, offre indicazioni sui potenziali proscrittori dell'attività dell'imprenditore. Ben il 90% degli imprenditori è in grado di individuare tra i dipendenti il proprio "braccio destro" che in termini di capacità professionale potrebbe essere il giusto candidato alla successione. Gli ostacoli giuridico-fiscali e logistici dell'operazione ridurranno a poche unità l'effettivo passaggio del testimone a queste figure, lasciando irrisolto il problema della continuità aziendale.

Le tabelle 6 e 7 valutano la volontà di collaborazione e di scambio di informazioni con altre imprese locali. Il 35% dichiara di non avere nessun tipo di rapporto di collaborazione con imprese locali; circa la metà afferma che questi rapporti sono frequenti nell'ambito del mercato della subfornitura. Si tenga infatti presente che il 64% delle imprese affida all'esterno parte della produzione o alcune fasi di lavorazione (tab. 4.10).

TAB. 6: Rapporti di collaborazione instaurati con imprese locali

	Frequenza	Percentuale (Totale casi 180)
Acquisto di materie prime, semilavorati o componentistica	81	45,0%
Rapporti di subfornitura	92	51,1%
Collaborazione in consorzi export/acquisti	2	1,1%
Collaborazione per la partecipazione a fiere	9	5,0%
Collaborazione per l'organizzazione di corsi di formaz. prof.le	3	1,7%
Altro	16	8,9%
Nessun rapporto di collaborazione	63	35,0%

Fonte: indagine Lab.E.L.

TAB. 7: Tipo di informazioni scambiate con le imprese locali

	Frequenza	Percentuale (Totale casi 180)
Relative alle tecniche produttive	44	24,4%
Relative alle tecniche gestionali	4	2,2%
Relative ai mercati di acquisto o di sbocco	32	17,8%
Altro	2	1,1%
Nessun tipo di informazione	119	66,1%

Fonte: indagine Lab.E.L.

La sensazione di isolamento è molto diffusa tra gli imprenditori della provincia di Pavia. Sono coscienti della chiusura quasi totale che c'è fra loro (il 66% conferma di non scambiare alcuna informazione con gli altri imprenditori locali) e percepiscono la negatività del fatto ma, allo stesso tempo, confermano l'impossibilità di smuovere tale situazione imputandone la causa ad un atteggiamento "mentale" sbagliato generalmente diffuso tra l'imprenditoria locale (pavese soprattutto) e, prendendone atto, non possono far altro che adeguarsi.

Alla domanda in cui si chiede se l'intervistato sia favorevole all'avviamento di iniziative collettive a livello locale per la fornitura di servizi e/o per la risoluzione di problemi comuni il 68% del campione intervistato risponde "sì" (tab. 7.6) ma solo alcuni sembrano in grado di formulare proposte che possano essere realmente prese in considerazione a livello locale e sostenute materialmente senza perdersi in considerazioni critiche del sistema centrale utopicamente modificabili nel breve periodo.

Tale dato trova conferma (tab. 5.2), nel 14% degli intervistati che punterebbe alla collaborazione con altre imprese locali avviando iniziative sovra-aziendali per affrontare problemi comuni.

Dalla tabella 4.8 risulta che i fornitori del 53% delle imprese intervistate sono localizzate prevalentemente fuori provincia così come i contoterzisti del 23% delle stesse imprese. Tale lontananza è in buona parte dovuta all'effettiva mancanza degli interfaccia ricercati ma, molto spesso, alla scarsa conoscenza delle imprese del territorio.

3.4 TECNICHE PRODUTTIVE

Le imprese intervistate sono state classificate in base al livello di automazione dei macchinari utilizzati. Il 58% utilizza macchine tradizionali a controllo manuale mentre il restante 42% utilizza attrezzature di produzione automatiche e semiautomatiche (tab. 8). Nelle imprese con oltre 5 addetti la presenza di macchine a controllo numerico e centri di lavoro è tuttavia superiore, riscontrandosi la loro utilizzazione nel 54% delle imprese intervistate (tab. 3.1).

TAB. 8: Tipologia di macchinari presenti in azienda

	Frequenza	Percentuale
Tradizionali, a controllo manuale	104	57,5
Macchine a controllo numerico	51	28,2
Centri di lavoro	26	14,4
Totale	181	100,0

Fonte: indagine Lab.E.L.

Abbiamo inoltre analizzato congiuntamente le risposte relative alla valutazione delle proprie tecniche rispetto alla concorrenza (tab. 3.2) e del differenziale di produttività delle proprie macchine rispetto a quelle nuove presenti sul mercato (tab. 3.3). La percentuale più alta raccoglie tutte le imprese che ritengono di lavorare con tecniche simili alla concorrenza e di possedere un parco macchine con un differenziale di produttività, rispetto alle nuove macchine sul mercato, compreso tra il 15 e il 25%. Tuttavia non sono pochi (18% sul totale campione) i casi di imprese che dichiarano di essere tecnologicamente all'avanguardia, ritenendo le proprie tecniche migliori rispetto alla concorrenza e i propri macchinari in linea con le attrezzature più evolute (tab. 9).

TAB. 9: Valutazione delle proprie tecniche rispetto alla concorrenza * Differenziale di produttività delle proprie macchine rispetto alle nuove macchine presenti sul mercato

			Differenziale di produttività		
			alto	basso	intermedio
tecniche	migliori	Conteggio	1	32	1
		% del totale	,6%	18,4%	6,9%
	peggiori	Conteggio	7	1	4
		% del totale	4,0%	,6%	2,3%
	uguali	Conteggio	27	32	58
		% del totale	15,5%	18,4%	33,3%
Totale		Conteggio	35	65	74
		% del totale	20,1%	37,4%	42,5%

Fonte: indagine Lab.E.L.

Per individuare le imprese tecnologicamente più evolute, abbiamo quindi filtrato il campione sulla base del dato oggettivo relativo al tipo di macchinari presenti in azienda (tab. 3.1) e sulla base di un'autovalutazione dell'intervistato riguardo alle proprie tecniche produttive (tab. 3.2) e alla produttività delle proprie macchine rispetto alle nuove attrezzature presenti sul mercato (tab. 3.3). Quest'operazione ha permesso di individuare 22 imprese (12% del campione) caratterizzate dal fatto di utilizzare sistemi di produzione automatici e/o semiautomatici (centri di lavoro e macchine a controllo numerico), di lavorare con tecniche migliori rispetto alla concorrenza e di possedere macchine all'avanguardia dal punto di vista tecnologico. Il limitato numero di elementi campionari suggerisce una certa cautela nel generalizzare il comportamento di queste imprese rispetto ad altre variabili. Si può tuttavia osservare che si tratta di imprese relativamente giovani, mediamente più strutturate dal punto di vista occupazionale, con una forte propensione all'investimento in macchinari sostenuta in molti casi dall'utilizzo di provvidenze legislative a favore dell'innovazione. Inoltre queste imprese "innovative" richiedono sul mercato del lavoro professionalità più elevate (addetti al controllo numerico delle macchine, programmatori, progettisti, etc.).

Le innovazioni introdotte negli ultimi anni dalle imprese intervistate (tab. 10) hanno riguardato quasi esclusivamente il processo produttivo: a fronte di un 40% di imprese che dichiara di non avere introdotto innovazioni rilevanti, c'è un 43% che si è dotato di nuovi macchinari; sono quasi del tutto assenti casi di innovazione in ambito organizzativo o commerciale.

TAB. 10: Innovazioni introdotte in azienda negli ultimi anni

	Frequenza	Percentuale (Totale casi 180)
Nulla	72	40,0%
Nuovi macchinari	77	42,8%
Nuovi prodotti	6	3,3
Innovazioni tecniche	9	5,0%
Progettazione	8	4,4%
Gestione amministrazione	8	4,4%
altro	10	5,5%

Fonte: indagine Lab.E.L.

La tabella 3.4 mostra infatti che il 71% delle imprese ha investito in macchinari negli ultimi 3 anni con lo scopo di incrementare il volume produttivo (tab. 3.5).

La quota di investimenti sul fatturato è piuttosto elevata: per un terzo delle imprese è superiore al 10% (tab. 11)

TAB. 11: Incidenza media annua degli investimenti sul fatturato

Classi di incidenza	Frequenza	Percentuale
0-5%	73	41,0%
6%-10%	46	25,8%
11%-20%	30	16,9%
oltre 20%	29	16,3%
TOTALE	178	100,0%

Fonte: indagine Lab.E.L.

La metà degli intervistati prevede ulteriori investimenti nei prossimi 2 anni (tab. 3.11) soprattutto nell'acquisto di nuovi macchinari e nell'ampliamento dello stabilimento (tab. 3.12). I dati mostrano un'influenza molto forte delle previsioni produttive sulle previsioni di investimento. Risulta infatti che l'81,5% delle imprese che prevedono incrementi produttivi effettueranno investimenti nei prossimi due anni, contro il 50,3% del totale campione (tab. 12).

TAB. 12: Previsioni produttive nel prossimo biennio * Previsioni di investimento nel prossimo biennio

			Previsioni di investimento		Totale
			no	sì	
Determinati dell'iniziativa imprenditoriale	aumento	Conteggio	10	44	54
		% entro produz.	18,5	81,5	100,0
		% del totale	5,5	24,3	29,8
	costante	Conteggio	35	28	63
		% entro produz.	55,6	44,4	100,0
		% del totale	19,3	15,5	34,8
	diminuzione	Conteggio	22	5	27
		% entro produz.	81,5	18,5	100,0
		% del totale	12,2	2,8	14,9
	non so	Conteggio	23	14	37
		% entro produz.	62,2	37,8	100,0
		% del totale	12,7	7,7	20,4
Totale		Conteggio	90	91	181
		% entro produz.	49,7	50,3	100,0
		% del totale	49,7	50,3	100,0

Fonte: indagine Lab.E.L.

3.5 RAPPORTI CON IL MERCATO

Un terzo delle imprese ha meno di 10 clienti/committenti, il 37% ha un numero di clienti tra 11 e 50 e il 29% ne ha più di 50. La tabella 13 mostra che negli ultimi 5 anni il numero di clienti è leggermente aumentato, soprattutto per le aziende un po' più grandi (tab. 4.1).

TAB. 13: Distribuzione imprese per numero clienti/committenti 1992, 1997

Numero clienti	1992		1997	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
1-5	34	19,2%	27	15,0%
6-10	33	18,6%	33	18,4%
11-20	35	29,8%	36	20,0%
21-50	34	19,2%	31	17,2%
51-100	20	11,3%	27	15,0%
101-500	18	10,2%	22	12,2%
oltre 500	3	1,7%	4	2,2%
TOTALE	177	100,0%	180	100,0%

Fonte: indagine Lab.E.L.

La quota di fatturato generata dal principale cliente e dai primi 5 clienti ci fornisce indicazioni sul grado di differenziazione della clientela. La situazione si presenta piuttosto variegata e pone in luce la presenza, accanto a situazioni di mercato più vario e bilanciato, di casi di forte concentrazione della clientela.

Sottolineiamo tuttavia che nel 36% dei casi l'incidenza del cliente principale sul fatturato è piuttosto elevata (oltre il 40%); la metà degli intervistati dichiara inoltre che i primi 5 clienti assorbono una quota di oltre il 70% del fatturato (tab. 14).

TAB. 14: Distribuzione imprese per incidenza del cliente principale e dei primi 5 clienti sul fatturato del 1997

Classi di incidenza	Cliente principale		Primi 5 clienti	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
0-20%	56	31,3%	11	6,2%
21%-40%	58	32,4%	20	11,3%
41%-70%	43	24,0%	56	31,6%
71%-100%	22	12,3%	90	50,9%
TOTALE	179	100,0%	177	100,0%

Fonte: indagine Lab.E.L.

A questo proposito risulta tuttavia che il 30% degli intervistati dichiara di puntare sull'incremento del portafoglio clienti nell'ambito delle strategie future che verranno intraprese dall'azienda (tab. 15). Tra i principali fattori di competitività per aumentare o mantenere le quote di mercato, il 65% degli intervistati considera determinante la qualità del prodotto, il 31% dichiara di puntare su prezzi concorrenziali e il 44% ritiene fondamentale la flessibilità produttiva (tab. 14).

TAB. 14: Principali fattori di competitività dell'azienda

	Frequenza	Percentuale (Totale casi 181)
Prezzo	57	31,5
Qualità	118	65,2
Flessibilità	80	44,2
Servizio	21	11,6
Altro	22	12,1

Fonte: indagine Lab.E.L.

I mercati di sbocco sono generalmente quello regionale e provinciale ma c'è anche un 30% di imprese che esporta direttamente i propri prodotti (tab. 4.4); per un quinto delle imprese la quota estero sul fatturato supera il 20%. Per la maggioranza delle imprese che dichiarano di esportare, e soprattutto per quelle di maggior dimensione, la quota export risulta in aumento negli ultimi anni (tab. 4.5).

Le imprese che effettuano lavorazioni in conto terzi hanno un mercato prevalentemente locale o provinciale; la totalità di queste imprese ha una quota clienti esteri nulla o comunque non superiore al 10%. Per le imprese che producono componentistica più complessa o macchine la quota dell'export sul fatturato risulta più elevata e assume maggior peso il mercato nazionale rispetto a quello locale.

A conferma di quanto sopra detto, tra le strategie future che saranno intraprese dall'azienda (tab. 15) spicca l'incremento portafoglio clienti (30%) e il miglioramento della qualità del prodotto (17%).

TAB. 15: Strategie future che saranno intraprese dall'azienda

	Frequenza	Percentuale (Totale casi 181)
Diversificazione produttiva	18	9,9%
Introduzione di nuovi prodotti	27	14,9%
Partecipazione in altre imprese	6	3,3%
Modifiche della struttura commerciale	7	3,9%
Incremento del portafoglio clienti	54	29,8%
Entrata in nuovi mercati geografici	24	13,3%
Miglioramento della qualità del prodotto	30	16,6%
Passaggio da contoterzista a produttore autonomo	10	5,5%
Introduzione di produzione su campionario	5	2,8%
Altro	17	9,4%
Mantenimento dello status attuale	76	42,0%

Fonte: indagine Lab.E.L.

3.6 FABBISOGNI DI COMPETENZE PROFESSIONALI E DI SERVIZI

Considerazioni generali

Le difficoltà delle imprese artigiane nell'orientare la propria strategia di medio-lungo periodo iniziano con riferimento all'assunzione di competenze professionali. E' poco diffusa tra i piccoli imprenditori la percezione dell'importanza degli investimenti nella crescita delle risorse umane e delle capacità manageriali.

Nel breve periodo sembra realistica e funzionale la visione del giovane apprendista con la licenza media che non necessita di grandi conoscenze di base per trovare una propria collocazione produttiva nell'impresa artigiana e per acquisire le piccole evoluzioni tecnico-professionali. Quest'ottica di breve periodo generalmente induce l'imprenditore artigiano a sottovalutare la scolarità come presupposto necessario anche se non sufficiente per sviluppare le professionalità all'interno dell'azienda.

A fronte di mutamenti significativi imposti dai processi innovativi (dalla macchina semiautomatica al centro di lavoro computerizzato, dal disegno tecnico manuale al CAD-CAM), molte imprese artigiane si scontrano per la prima volta con il problema dell'inadeguatezza della formazione di base. Non tutto si impara attraverso il semplice addestramento sul campo; se le conoscenze di base sono scarse, il costo di qualificazione diventa pesante per l'impresa.

Oggi le professionalità operaie generiche e le abilità tecnico-manuali, per quanto sofisticate, non sono più sufficienti da sole a garantire competitività sui mercati; occorrono adeguate capacità commerciali, organizzative e gestionali. In ambito produttivo l'evoluzione tecnologica richiede talvolta profonde modificazioni dei profili professionali, soprattutto per quanto riguarda le funzioni di regolazione/controllo e le capacità di problem-solving. I temi della formazione professionale e della formazione continua rappresentano quindi le chiavi strategiche per quel salto di qualità che l'artigianato è chiamato a compiere.

Nessun operatore sul territorio rileva in modo sistematico i fabbisogni formativi delle imprese. Occorre invece trovare lo strumento adatto per capire come cambia qualitativamente la domanda di competenze professionali e la domanda di lavoro esplicita ed implicita da parte delle imprese artigiane.

Ma quali sono i fabbisogni di competenze professionali delle aziende? In generale mancano i tecnici specializzati. La formazione ordinaria appare obsoleta e indietro rispetto all'evoluzione dei cicli produttivi. La mancanza di orientamento nelle scuole e presso le famiglie fa in modo che la fabbrica assuma un ruolo poco attraente tra i giovani e che le liste di collocamento siano piene di diplomati. In questo contesto l'apprendistato e il Contratto di Formazione e Lavoro diventano le strade più battute dalle imprese per crearsi in casa gli specialisti non disponibili sul mercato. Periti industriali, operai specializzati, fresatori, tornitori, saldatori, operatori su CNC, manutentori, sono solo alcuni dei profili professionali che le imprese faticano a trovare. Gli imprenditori sono costretti ad investire tempo e denaro per formarsi in proprio gli specialisti, con il rischio di vederseli "strappare" da altre aziende.

Fabbisogno di figure professionali

Scopo principale dell'intervista era quello di individuare i fabbisogni delle imprese artigiane locali in termini di figure professionali e servizi strategici.

La tabella 16 mostra che negli ultimi 3 anni le imprese intervistate hanno assunto prevalentemente figure professionali con qualifiche piuttosto basse. Prevalgono in modo marcato apprendisti e giovani in CFL (34% delle imprese) e operai generici (36%). Ciò è confermato dalle prime elaborazioni effettuate sui dati forniti dalle Sezioni Circostrizionali per l'Impiego, dai quali emerge che le competenze assunte dalle imprese artigiane nel corso del 1998 sono legate soprattutto a figure come il manovale meccanico, l'operaio generico, giovani apprendisti o in CFL².

TAB. 15: Strategie future che saranno intraprese dall'azienda

Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases (146)
Operaio generico	52	29,4	35,6
Operaio specializzato	23	13,0	15,8
Apprendista, CFL	49	27,7	33,6
Carpentiere, fabbro	5	2,8	3,4
Saldatore	5	2,8	3,4
Operatore CNC	3	1,7	2,1
Tornitore	6	3,4	4,1
Fresatore	6	3,4	4,1
Tecnico, disegnatore	7	4,0	4,8
Impiegato	8	4,5	5,5
Altro	13	7,3	8,9
Total responses	177	100,0	
35 missing cases ("Nessuna assunzione"); 146 invalid cases			

Fonte: indagine Lab.E.L.

Nella maggior parte dei casi (77% del totale imprese e 69% delle imprese con oltre 5 addetti) non sono state introdotte nuove figure professionali (tab. 6.6). Non mancano tuttavia imprese che hanno rinnovato i propri organici assumendo disegnatori meccanici e progettisti CAD.

Se consideriamo invece le figure professionali di cui l'impresa necessita e per cui incontra difficoltà di reperimento, notiamo la prevalenza di operai specializzati, operatori su macchine a controllo numerico, tornitori e fresatori.

La metà degli imprenditori (62% per le imprese con più di 5 addetti) ritiene che la propria azienda abbia bisogno di alcune figure professionali (tab. 6.10). Di queste il 26% necessita di operatori CNC, il 16% di tornitori, il 15% di tecnici e progettisti e il 16% di fresatori (tab. 17).

2 - Si veda D. Rossini, "Note metodologiche per un'analisi degli avviamenti nell'artigianato pavese", Paper Lab.E.L., Febbraio '99.

TAB. 17: Competenze professionali di cui l'impresa sente necessità

	Count	Responses	Cases (90)
Operatore CNC	23	19,0	25,6
Saldatore	11	9,1	12,2
Tornitore	15	12,4	16,7
Tecnico, disegnatore	13	10,7	14,4
Fresatore	14	11,6	15,6
Impiegato	4	3,3	4,4
Carpentiere, fabbro	9	7,4	10,0
Perito	5	4,1	5,6
Operaio specializzato	20	16,5	22,2
Altro	7	5,8	7,8
Total responses	121	100,0	

91 missing cases; 90 valid cases

Fonte: indagine Lab.E.L.

Due intervistati su tre lamentano difficoltà nel reperire sul mercato del lavoro un certo tipo di manodopera; tale percentuale sfiora l'80% se consideriamo solo il campione delle aziende più strutturate (tab. 6.12). Nella tabella 18 vengono elencate le figure che presentano maggiore difficoltà di reperibilità sul mercato del lavoro locale: operaio specializzato (35%), operatore CNC (9%), tornitore (11%), saldatore (10%), aggiustatore (9%), fresatore (10%) e altre figure qualificate già citate in precedenza. Vi sono anche imprese (18%) che faticano a trovare operai generici e apprendisti.

TAB. 18: Figure professionali difficili da reperire

Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases (90)
Operaio specializzato	40	27,2	35,1
Operatore CNC	10	6,8	8,8
Aggiustatore	10	6,8	8,8
Saldatore	11	7,5	9,6
Carpentiere, fabbro	9	6,1	7,9
Tornitore	12	8,2	10,5
Fresatore	11	7,5	9,6
Tecnico disegnatore	9	6,1	7,9
Perito	6	4,1	5,3
Apprendista, operaio generico	21	14,3	18,4
Stampista	5	3,4	4,4
Altro	3	2,0	2,6
Total responses	147	100,0	

67 missing cases; 114 valid cases

Fonte: indagine Lab.E.L.

Per l'80% degli intervistati tali difficoltà sono da attribuire alla mancanza di una formazione tecnica adeguata mentre altri sottolineano la maggiore attrattività della grande impresa (tab. 6.14).

Il 76% cerca di risolvere il problema assumendo giovani da formare internamente secondo le specifiche esigenze dell'azienda (tab. 6.15). Le imprese quindi assumono giovani apprendisti, i quali vengono formati per affiancamento e attraverso una rotazione su tutte le macchine presenti nell'officina.

Gli intervistati hanno inoltre evidenziato l'utilità dello stage e di meccanismi di alternanza scuola-lavoro che potrebbero favorire l'inserimento e la crescita professionale dei giovani in azienda (tab. 6.20). Il 44% delle imprese del campione (il 52% se consideriamo solo le imprese più grandi) si dichiara disponibile ad ospitare in azienda giovani tirocinanti (tab. 6.23); il 20% ha già avuto in passato esperienze di questo tipo (tab. 6.22).

Occorre tuttavia sottolineare il fatto che la maggioranza delle imprese intervistate rileva difficoltà di reclutamento dei giovani più per una scarsa disponibilità a lavorare in officina che per la mancanza di requisiti e competenze di base (tab. 6.18).

Tra i più importanti requisiti di selezione dei giovani da assumere non spicca infatti il titolo di studio o la precedente esperienza di lavoro ma la voglia di imparare un lavoro in officina e l'immagine di serietà e di affidabilità (tab. 6.17).

Resta tuttavia il fatto che la metà degli intervistati giudica in modo negativo le conoscenze tecniche di base dei neoassunti (tab. 6.19). Delle imprese che risolvono il problema della carenza di manodopera specializzata, assumendo giovani da formare internamente (tab. 6.15), solo il 22,6% ritiene che i neoassunti abbiano una preparazione tecnica adeguata.

Il sistema scolastico nel suo complesso viene quindi vissuto come estraneo al concreto mondo del lavoro, non in grado di trasmettere capacità operative. Ciò sembra valere soprattutto per le scuole superiori ad indirizzo tecnico.

C'è dunque un problema di orientamento nelle scuole ma risulta che solo il 20% degli intervistati ha discusso di questi problemi con presidi degli istituti tecnici o con direttori di centri di formazione professionale (tab. 6.21).

Le assunzioni previste dalle aziende artigiane nei prossimi 2 anni (tab. 19) confermano come i canali di ingresso della manodopera poggino in buona parte sulla manodopera generica (24%) e sull'apprendistato (12%). E' tuttavia molto significativa la quota di specializzati (20%) e figure qualificate come l'operatore CNC (14%). Ciò indica che il semplice processo di addestramento interno della forza lavoro meno qualificata non è ritenuto sufficiente a fronte delle professionalità richieste dalla struttura produttiva. Proprio sulle figure degli specializzati si è però riscontrata una elevata difficoltà di reperimento, il che indicherebbe un rischio di freno allo sviluppo occupazionale.

TAB. 19: Figure professionali che l'impresa prevede di assumere nel prossimo biennio

Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases (90)
Operaio specializzato	8	10,4	15,7
Operatore CNC	8	10,4	15,7
Perito	5	6,5	9,8
Apprendista, operaio generico	15	19,5	29,4
Saldatore	6	7,8	11,8
Tornitore	4	5,2	7,8
Fresatore	5	6,5	9,8
Aggiustatore	3	3,9	5,9
Tecnico, progettista	9	11,7	17,6
Impiegato	3	3,9	5,9
Carpentiere, fabbro	5	6,5	9,8
Altro	6	7,8	11,8
Total responses	77	100,0	
130 mis sing cases; 51 valid cases			

Fonte: indagine Lab.E.L.

Incrocando le informazioni contenute nelle tabelle 16, 17, 18 e 19 si possono fare alcune considerazioni sulle potenzialità occupazionali del comparto e le possibili ristrutturazioni in termini professionali (tabb. 4b, 5b). Combinando le risposte relative alle figure professionali richieste negli ultimi anni, alle figure che si prevede di assumere nel prossimo biennio e le competenze professionali di cui l'impresa sente necessità, si evidenzia un progressivo spostamento della domanda di lavoro verso professionalità più qualificate. Molte imprese che nel recente passato hanno assunto prevalentemente manodopera generica da formare internamente, oggi necessitano di tecnici qualificati per la conduzione di macchine automatiche o per la progettazione. Questa maggiore selettività della domanda di lavoro si scontra però, come già detto, con un'offerta povera di figure qualificate (tab. 6b)

Riguardo al tema della formazione il 57% delle imprese intervistate ha partecipato negli ultimi 2 anni a corsi di formazione professionale e/o manageriale (tabb. 6.27, 6.28, 6.29) organizzati dalle associazioni di categoria, o da imprese fornitrici di macchinari, impianti e software. Si tenga tuttavia presente che il 72% di queste imprese ha seguito il corso sulla legge 626, il cui svolgimento non sembra riconducibile ad una scelta strategica da parte dell'imprenditore.

Il 69% degli intervistati infatti non manifesta specifiche esigenze di aggiornamento professionale o manageriale (tab. 6.30). Non sono molte le risorse-tempo dedicate a processi formativi formalizzati, che vadano cioè al di là della semplice accumulazione di esperienza e dell'auto-aggiornamento. Il restante 31% necessita soprattutto di aggiornamenti in ambito tecnico, nella programmazione delle macchine, nella progettazione, nell'informatica e nella gestione.

Tra le imprese con oltre 5 addetti la percentuale degli intervistati che manifesta esigenze di formazione professionale e/o manageriale sale al 39%.

Tra le strategie da intraprendere a livello locale (tab. 20), il 31% degli intervistati sarebbe favorevole all'avviamento di corsi di formazione per i lavoratori, il 30% lamenta una scarsa efficienza del sistema creditizio locale e il 14% ritiene importante avviare iniziative sovra-aziendali per affrontare problemi comuni.

TAB. 20: Strategie intraprese a livello di area che possono favorire le prestazioni dell'impresa

	Frequenza	Percentuale (Totale casi 180)
Iniziative di promozione della produzione locale	11	6,1%
Fiere o manifestaz. pubbliche per promuovere il settore o l'area	10	5,6%
Miglior funzionamento dei consorzi export	7	3,9%
Miglior funzionamento dei consorzi per garanzia fidi	11	6,1%
Scuole e corsi di formazione per i lavoratori	55	30,6%
Corsi di formazione manageriale	6	3,3%
Miglioramento dell'infrastruttura viaria	11	6,1%
Aree industriali attrezzate	17	9,4%
Iniziative sovra-aziendali per affrontare problemi comuni	25	13,9%
Politica creditizia delle banche più aperta al rischio	54	30,0%
Centri di diffusione tecnologica	15	8,3%
Finanziamenti, incentivi, alleggerimento fiscale	20	11,1%
Miglior circolazione delle informazioni	12	6,7%
Altro	14	7,8%
Non so	19	10,6%

Fonte: indagine Lab.E.L.

Fabbisogno di servizi

L'area degli interventi formativi è strettamente collegata agli interventi di promozione dei servizi reali alla produzione nel senso che un'adeguata formazione imprenditoriale può tradurre la domanda potenziale dell'impresa in una domanda effettiva di servizi reali.

Gli imprenditori artigiani intervistati dispongono di una forte esperienza professionale, acquisita lavorando in passato come dipendenti di aziende meccaniche. Essi partecipano direttamente all'attività produttiva dell'azienda, ma non prestano sufficiente attenzione all'utilizzo di servizi a rilevanza strategica. Prevale la domanda di servizi tradizionali di tipo amministrativo (contabilità, paghe, contributi) per i quali le aziende artigiane si affidano generalmente alle associazioni di categoria e al commercialista di fiducia.

Abbiamo cercato di capire qual è il grado di utilizzo di servizi strategici alla produzione, cioè di servizi che vadano oltre la semplice gestione di contabilità, paghe e contributi.

Il 32% degli imprenditori dichiara di acquistare saltuariamente o stabilmente servizi avanzati come progettazione e/o consulenze relative all'introduzione di un sistema qualità in azienda (tabb. 21, 22). I fornitori principali di tali servizi sono

TAB. 21: Acquista all'esterno servizi avanzati e strategici alla produzione?

	Frequenza	Percentuale	soprattutto società di consulenza e liberi professionisti (tab. 7.3).
SI	58	32,2%	
NO	122	67,8%	
TOTALE	180	100,0%	

Fonte: indagine Lab.E.L.

TAB. 22: Servizi avanzati e strategici alla produzione acquistati all'esterno

	Frequenza	Percentuale (Totale casi 58)
Qualità-certificazioni	16	27,6%
Informativi	24	41,4%
Progettazione	17	29,3%
Ricerca e sviluppo	1	1,7%
Pubblicità	16	27,6%
Studi di mercato	1	1,7%
Consulenze organizzative	5	8,6%
Studi tecnici	8	13,8%
Altro	7	12,1%

Fonte: indagine Lab.E.L.

3.7 ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il 23% lamenta l'impossibilità di trovare a livello locale un fornitore adeguato per alcuni servizi (tab. 7.4). In particolare alcune imprese che cominciano ad affacciarsi sui mercati esteri necessitano di servizi di accompagnamento all'export; altre richiedono un sistema più efficiente di circolazione delle informazioni relative ai finanziamenti regionali e provinciali e alle opportunità strategiche offerte dai programmi comunitari. Risulta infatti che l'82% degli intervistati non è al corrente dei programmi avviati dall'Unione Europea per incentivare progetti di sviluppo nelle piccole imprese.

Dalla tabella 3.13 emerge che solo l'8% del campione dichiara di avere problemi dal lato del trasferimento tecnologico; tale risultato potrebbe nascondere una scarsa sensibilità e consapevolezza di molti imprenditori nei confronti di una realtà molto problematica per imprese più dinamiche ed innovative. Solo il 9% degli intervistati ha avuto rapporti con Università o centri di Ricerca (tab. 3.15).

I canali informativi in ambito tecnologico passano infatti attraverso le fiere di settore, i fornitori di macchine utensili e le riviste specializzate (tab. 3.10).

Le caratteristiche strutturali delle imprese pavesi intervistate nell'ambito di questa indagine confermano le note caratterizzazioni dell'imprenditoria artigiana. Possiamo qui riassumere gli aspetti più rilevanti:

- Dall'indagine emerge una prevalenza di imprese che producono in conto terzi e che non possiedono autonomia progettuale. La produzione in base a proprio campionario si riscontra maggiormente tra i produttori di macchine e componentistica.

- L'imprenditore dispone generalmente di una forte esperienza professionale e di una elevata cultura della produzione. Egli partecipa direttamente all'attività produttiva dell'azienda ma presta scarsa attenzione all'utilizzo di servizi a rilevanza strategica.

- Per quanto riguarda le tecnologie di produzione sembrerebbe in atto uno spostamento progressivo da forme tecnologiche tradizionali a tecniche sempre più automatizzate. A conferma di ciò si rilevano forti previsioni di investimento orientate all'acquisto di nuova tecnologia.

- L'alta concentrazione del fatturato attorno a pochi clienti/committenti delinea una situazione di relativa dipendenza dell'impresa artigiana nei confronti dei committenti (e, di conseguenza, una posizione relativamente debole sul mercato) e quindi la difficoltà nel predisporre strategie propositive di lungo periodo.

Le informazioni più interessanti, utili alla predisposizione di politiche di intervento a livello locale, emergono tuttavia dalle indicazioni fornite dagli imprenditori sulle esigenze di competenze professionali.

Gli interventi più urgenti riguardano la formazione professionale per lavoratori qualificati e specializzati; non va, tuttavia, dimenticato che alcuni dei problemi riscontrati presuppongono interventi nel campo dell'orientamento e della formazione/aggiornamento manageriale.

Oltre ad alcuni corsi per saldatori, tornitori e fresatori, emerge la necessità di corsi di aggiornamento per l'utilizzo di macchine a controllo numerico e Centri di Lavoro per i quali non si riscontra un'offerta adeguata sia di tecnici che di corsi di formazione. Ciò dovrebbe suggerire, ma questo è il compito dei prossimi capitoli, di organizzare corsi in collaborazione con le imprese produttrici di macchine utensili.

Sembra, inoltre, necessario creare un più stretto legame tra formazione e lavoro, facendo in modo che l'offerta formativa sia costantemente aggiornata e di buona qualità, nonché coerente con la domanda non solo effettiva ma anche potenziale. I dati raccolti indicano una crescita dell'occupazione negli ultimi 5 anni che tocca il 18% per le aziende che contano più di 5 addetti ma la sostanziale diffidenza sulla validità dell'attuale offerta di formazione resta sicuramente un atteggiamento che privilegia l'ottica del risultato immediato e non l'investimento in capitale umano, frenando quindi la domanda stessa di formazione da parte delle imprese.

Il problema dell'immagine del lavoro artigiano, la difficoltà di reclutamento dei giovani e la necessità di potenziare gli stages suggeriscono di mettere a punto meccanismi di intervento nelle scuole per la promozione delle opportunità di lavoro e carriera nel comparto artigiano.

Occorre infine puntare sulla formazione dei figli degli imprenditori alla luce del forte problema del ricambio generazionale. Ciò dovrebbe suggerire la possibilità di organizzare sistematicamente una campagna di aggiornamento e di formazione continua per i figli dei titolari d'impresa con corsi che presentino sia un taglio tecnologico che economico-gestionale.

Appendice A



I INFORMAZIONI GENERALI SULL'AZIENDA

1.1 Anno di nascita dell'azienda

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
fino al 1945	1	0,6	0	0,0
46-59	17	9,4	13	10,4
60-69	39	21,7	31	24,8
70-79	57	31,7	38	30,4
80-89	51	28,3	33	26,4
1990 e oltre	15	8,3	10	8,0
TOTALE	180	100,0	125	100

1.2 Titolo di studio dell'imprenditore

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Licenza elementare	20	11,0	14	11,1
Licenza media	58	32,0	42	33,3
Scuola tecnica professionale	42	23,2	25	19,8
Diploma	57	31,5	41	32,5
Laurea	4	2,2	4	3,2
TOTALE	181	100,0	126	100,0

1.3 Precedente occupazione dell'imprenditore

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Dipendente	144	80,0	103	82,4
Indipendente	11	6,1	6	4,8
Studente	25	13,9	16	12,8
TOTALE	180	100,0	125	100,0

1.4 Per quale motivo è stata intrapresa l'attività imprenditoriale ?

	V.A.	%	V.A.	%
Conoscenza del processo produttivo	113	62,8	79	63,2
Precedente perdita di lavoro	9	5,0	6	4,8
Forte domanda del prodotto	2	1,1	1	0,8
Per proseguire l'attività paterna	47	26,1	29	23,2
Conoscenza dei mercati di sbocco	8	4,4	8	6,4
altro	33	18,0	26	20,8
Totale casi	180		125	

1.6 Variazione fatturato tra il 1992 e il 1997

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Diminuzione	15	8,4	5	4,0
Nessuna	11	6,1	7	5,6
0-50	100	55,9	67	54,0
51-99	15	8,4	15	12,1
100-199	25	14,0	20	16,1
oltre 200	13	7,3	10	8,1
TOTALE	179	100,0	124	100,0

1.7 Prevede che la produzione nei prossimi due anni:

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Aumenterà	54	29,8	46	36,5
Resterà costante	63	34,8	46	36,5
Diminuirà	27	14,9	14	11,1
Non so	37	20,4	20	15,9
TOTALE	181	100,0	126	100,0

1.8 Prevede problemi di continuità aziendale per questioni di ricambio generazionale?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	55	30,4	35	27,8
NO	126	69,6	91	72,2
TOTALE	181	100,0	126	100,0

1.9 Se sì, come sta cercando di risolvere il problema?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Non so	37	67,3	22	62,9
Dipendenti	9	16,4	7	20,0
Figli	6	10,9	4	11,4
Altro	3	5,5	2	5,7
TOTALE	55	100,0	35	100,0

2 PRODUZIONE

2.1 Beni prodotti o lavorazioni effettuate

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Lavorazioni conto terzi	56	30,9	33	26,2
Macchine	43	23,8	25	19,8
Carpenteria	18	9,9	13	10,3
Componentistica	33	18,2	29	23,0
Stampi	18	9,9	17	13,5
Altro	13	7,2	9	7,1
TOTALE	181	100,0	126	100,0

3 TECNICHE PRODUTTIVE

3.1 Quali tipi di macchinario sono maggiormente utilizzati all'interno dell'azienda?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Tradizionali	104	57,5	58	46,0
CNC	51	28,2	43	34,1
Centri di lavoro	26	14,4	25	19,8
TOTALE	181	100,0	126	100,0

3.2 Ritenete che, rispetto alla concorrenza le vostre tecniche utilizzate siano:

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Migliori	45	25,0	37	29,6
Uguali	117	65,0	78	62,4
Peggiori	12	6,7	8	6,4
Non so	6	3,3	2	1,6
TOTALE	180	100,0	125	100,0

3.3 Differenziale di produttività delle vostre macchine rispetto alle nuove macchine presenti sul mercato

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Basso	66	36,7	48	38,4
Alto	36	20,0	19	15,2
Intermedio	77	42,8	58	46,4
Non so	1	0,6	0	0,0
TOTALE	180	100,0	125	100,0

3.4 Investimenti effettuati in macchinari negli ultimi tre anni

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	128	70,7	104	82,5
NO	53	29,3	22	17,5
TOTALE	181	100,0	126	100,0

3.4 Investimenti effettuati in macchinari negli ultimi tre anni

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	128	70,7	104	82,5
NO	53	29,3	22	17,5
TOTALE	181	100,0	126	100,0

3.5 Motivo dell'investimento in macchinari negli ultimi tre anni

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Per incrementare la produzione	78	60,9	66	63,5
Per diminuire i costi di produzione	35	27,3	18	17,3
Per ridurre l'occupazione	1	0,8	0	0,0
Per aumentare la flessibilità	36	28,1	29	27,9
Perchè si è introdotto un nuovo prodotto	13	10,2	10	9,6
altro	45	35,2	39	37,5
Totale casi	128		104	

3.6 Provvidenze legislative utilizzate a favore dell'innovazione

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	82	45,6	69	54,8
NO	98	54,4	57	45,2
TOTALE	180	100,0	126	100,0

3.8 Incidenza media annua degli investimenti sul fatturato

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
0-5	73	41,0	39	31,5
6-10	46	25,8	37	29,8
11-20	30	16,9	25	20,2
oltre 20	29	16,3	23	18,5
TOTALE	178	100,0	124	100,0

3.9 Quali sono le più importanti innovazioni introdotte in azienda negli ultimi anni

	totale campione	
	V.A.	%
Nulla	72	40,0
Nuovi macchinari	77	42,8
Nuovi prodotti	6	3,3
Innovazioni tecniche	9	5,0
Progettazione	8	4,4
Gestione/amministrazione	8	4,4
altro	10	5,6
Totale casi	180	

3.10 Come assumete informazioni sulle nuove tecnologie ?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Fiere	111	61,7	89	71,2
Riviste specializzate	65	36,1	51	40,8
Fornitori	87	48,3	64	51,2
Clienti	16	8,9	12	9,6
Rappresentanti	13	7,2	12	9,6
Altro	22	12,2	14	11,2
Totale casi	180		125	

3.11 Nei prossimi due anni sono previsti altri investimenti?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	90	49,7	77	61,1
NO	91	50,3	49	38,9
TOTALE	181	100,0	126	100,0

3.12 In quale area sono previsti nuovi investimenti per i prossimi due anni ?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Acquisto di nuovi macchinari	77	85,6	66	85,7
Ampliamento dello stabilimento	25	27,8	23	29,9
Investimenti nella gestione	8	8,9	8	10,4
Investimenti commerciali	5	5,6	3	3,9
Altro	5	5,6	3	3,9
Totale casi	90		77	

3.13 Rilevate problemi dal lato del trasferimento di conoscenze tecnologiche?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	14	7,7	9	7,1
NO	167	92,3	117	92,9
TOTALE	181	100,0	126	100,0

3.15 Rapporti con università o altri centri di ricerca

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	16	8,8	13	10,3
NO	165	91,2	113	89,7
TOTALE	181	100,0	126	100,0

4 RAPPORTI CON IL MERCATO E CON ALTRE IMPRESE

4.1 Numero clienti/committenti

	nell'anno 1992				nell'anno 1997			
	totale campione		oltre 5 addetti		totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
1-5	34	19,2	17	13,8	27	15,0	13	10,3
6-10	33	18,6	26	21,1	33	18,3	24	19,0
11-20	35	19,8	27	22,0	36	20,0	27	21,4
21-50	34	19,2	21	17,1	31	17,2	20	15,9
51-100	20	11,3	14	11,4	27	15,0	17	13,5
101-500	18	10,2	15	12,2	22	12,2	21	16,7
oltre 500	3	1,7	3	2,4	4	2,2	4	3,2
TOTALE	177	100,0	123	100,0	180	100,0	126	100,0

4.2 Tipologia dei clienti/committenti

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Abituali	150	83,3	101	80,8
Ricambio continuo	27	15,0	22	17,6
Entrambi	3	1,7	2	1,6
TOTALE	180	100,0	125	100,0

4.3 a-b Quota di fatturato generata nel 1997

	dal cliente principale				dai primi 5 clienti			
	totale campione		oltre 5 addetti		totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Non so	2	1,1	1	0,8	3	1,7	2	1,6
0-20	56	30,9	41	32,5	11	6,1	7	5,6
21-40	58	32,0	45	35,7	20	11,1	12	9,6
41-70	43	23,8	29	23,0	56	31,1	44	35,2
71-100	22	12,2	10	7,9	90	50,0	60	48,0
TOTALE	181	100,0	126	100,0	180	100,0	125	100,0

4.3.c-d. Variazione incidenza clienti dal 1992 al 1997

	cliente principale				primi 5 clienti			
	totale campione		oltre 5 addetti		totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Aumento	37	21,0	27	22,1	21	12,0	16	13,2
Diminuzione	37	21,0	25	20,5	31	17,7	20	16,5
Costante	102	58,0	70	57,4	123	70,3	85	70,2
TOTALE	176	100,0	122	100,0	175	100,0	121	100,0

4.4 Localizzazione clienti (quota sul fatturato)

	estero				area locale- provinciale			
	totale campione		oltre 5 addetti		totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
0	128	70,7	85	67,5	49	27,1	38	30,2
1-10	16	8,8	13	10,3	29	16,0	25	19,8
11-20	1	0,6	1	0,8	9	5,0	8	6,3
21-40	16	8,8	11	8,7	16	8,8	13	10,3
41-70	9	5,0	9	7,1	17	9,4	10	7,9
71-100	11	6,1	7	5,6	61	33,7	32	25,4
TOTALE	181	100,0	126	100,0	181	100,0	126	100,0

4.5 Variazione quota export negli ultimi anni

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Aumentata	27	50,9	23	57,5
Invariata	18	34,0	13	32,5
Diminuita	8	15,1	4	10,0
TOTALE	53	100,0	40	100,0

4.6 La produzione viene effettuata prevalentemente su commessa di altre imprese oppure venduta in base al campionario ?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Su commessa specifica del committente	101	56,1	69	54,8
Su indicazioni di massima del cliente, vostro progetto	52	28,9	35	27,8
Su vostro campionario	27	15,0	22	17,5
TOTALE	180	100,0	126	100,0

4.7 Se lavorate su commessa, utilizzate il materiale fornito dal committente?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	42	27,5	26	24,5
NO	111	72,5	80	75,5
TOTALE	153	100,0	106	100,0

4.8 Localizzazione prevalente dei fornitori

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Area locale	71	40,8	43	35,8
Fuori provincia	93	53,4	69	57,5
Entrambi	10	5,7	8	6,7
TOTALE	174	100,0	120	100,0

4.9 Localizzazione prevalente delle imprese contoterziste

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Area locale	88	72,7	69	72,6
Fuori provincia	28	23,1	22	23,2
Entrambi	5	4,1	4	4,2
TOTALE	121	100,0	95	100,0

4.10.a. Quota lavorazioni svolte all'esterno dell'impresa sul fatturato 1997

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Nessuna	63	36,4	31	25,8
1-2	30	17,3	25	20,8
3-5	33	19,1	27	22,5
6-10	17	9,8	15	12,5
11-20	13	7,5	9	7,5
oltre 20	17	9,8	13	10,8
TOTALE	173	100,0	120	100,0

4.10.b. Variazione quota lavorazioni svolte all'esterno tra il 1992 ed il 1997

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Aumento	24	21,8	19	21,6
Diminuzione	9	8,2	8	9,1
Costante	77	70,0	61	69,3
Totale	110	100,0	88	100,0

4.11 Quali sono i principali fattori di competitività della vostra azienda ?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Prezzo	57	31,5	37	29,4
Qualità	118	65,2	84	66,7
Flessibilità	80	44,2	59	46,8
Servizio	21	11,6	18	14,3
Altro	22	12,2	19	15,1
Totale casi	181		126	

4.13 Tipo di rapporto instaurato con le imprese locali

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Acquisto di materie prime, semilavorati o componentistica	81	45,0	64	51,2
Rapporti di subfornitura	92	51,1	71	56,8
Collaborazione in consorzi export/acquisti	2	1,1	2	1,6
Collaborazione per la partecipazione a fiere	9	5,0	7	5,6
Collaborazione per l'organizzazione di corsi di formaz. prof.le	3	1,7	2	1,6
Altro	16	8,9	12	9,6
Nulla	63	35,0	34	27,2
Tota casi	180		125	

4.14 Tipo di informazioni scambiate con le imprese locali

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Relative alle tecniche produttive	44	24,4	33	26,4
Relative alle tecniche gestionali	4	2,2	3	2,4
Relative ai mercati di acquisto o di sbocco	32	17,8	24	19,2
Altro	2	1,1	2	1,6
Nessun tipo di informazione	119	66,1	79	63,2
Totale casi	180		125	

4.15 Conoscenza programmi comunitari

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	33	18,2	28	22,2
NO	148	81,8	98	77,8
TOTALE	181	100,0	126	100,0

4.16 Ha partecipato a programmi comunitari

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	3	1,7	3	2,4
NO	178	98,3	123	97,6
TOTALE	181	100,0	126	100,0

6 MERCATO DEL LAVORO

6.4 Figure professionali richieste tra gli assunti negli ultimi tre anni

	totale campione	
	V.A.	%
Operaio generico	52	35,6
Operaio specializzato	23	15,8
Apprendista e cfl	49	33,6
Carpentiere e fabbro	5	3,4
Saldatore	5	3,4
Operatore cnc	3	2,1
Tornitore	6	4,1
Fresatore	6	4,1
Tecnico, disegnatore	7	4,8
Impiegato	8	5,5
Altro	13	8,9
Totale casi	146	

6.5 Figure professionali strategiche all'interno dell'impresa (titolare escluso)

	totale campione	
	V.A.	%
Operaio specializzato	44	27,2
Soci	42	25,9
Tecnici, progettisti e periti	25	15,4
Coadiuvante	22	13,6
Capofficina	13	8,0
Operaio generico	12	7,4
Impiegati	11	6,8
Totale casi	162	

6.6 Negli ultimi 5 anni è stato necessario introdurre nuove figure professionali in azienda?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	42	23,2	39	31,2
NO	139	76,8	86	68,8
TOTALE	181	100,0	125	100,0

6.8 L'impresa prevede aumenti di organico nel prossimo biennio?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	51	28,2	42	33,6
NO	95	52,5	55	44,0
NON SO	35	19,3	28	22,4
TOTALE	181	100,0	125	100,0

6.9 Quali figure professionali prevedete di assumere nel prossimo biennio ?

	totale campione	
	V.A.	%
Operaio specializzato	8	15,7
Operatore cnc	8	15,7
Perito	5	9,8
Operaio generico, apprendista	15	29,4
Saldatore	6	11,8
Tornitore	4	7,8
Fresatore	5	9,8
Aggiustatore	3	5,9
Tecnico, progettista	9	17,6
Impiegato	3	5,9
Carpentiere, fabbro	5	9,8
Altro	6	11,8
Totale casi	51	

6.10 Vi sono competenze professionali di cui sentite necessità?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	90	49,7	77	62,1
NO	91	50,3	47	37,9
TOTALE	181	100,0	124	100,0

6.11 Di quali competenze professionali sentite necessità ?

	totale campione	
	V.A.	%
Operatore cnc	23	25,6
Saldatore	11	12,2
Tornitore	15	16,7
Tecnico, disegnatore	13	14,4
Fresatore	14	15,6
Impiegato	4	4,4
Carpentiere, fabbro	9	10,0
Perito	5	5,6
Operaio specializzato	20	22,2
Altro	7	7,8
Totale casi	90	

6.12 Vi sono figure professionali per cui incontrate difficoltà di reperimento?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	114	63,0	99	78,6
NO	67	37,0	27	21,4
TOTALE	181	100,0	126	100,0

6.13 Per quali figure professionali incontrate difficoltà di reperimento?

	totale campione	
	V.A.	%
Operaio specializzato	40	35,1
Operatore cnc	10	8,8
Aggiustatore	10	8,8
Saldatore	11	9,6
Carpentiere, fabbro	9	7,9
Tornitore	12	10,5
Fresatore	11	9,6
Tecnico, disegnatore	9	7,9
Perito	6	5,3
Apprendista, operaio generico	21	18,4
Stampista	5	4,4
Altro	3	2,6
Totale casi	114	

6.14 Perché è difficile reperire certe figure professionali ?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Manca una formazione tecnica adeguata della forza lavoro locale	91	78,4	84	84,8
I migliori preferiscono lavorare in aziende di maggiori dimensioni	30	25,9	27	27,3
Difficoltà di accordo sul piano contrattuale	4	3,4	3	3,0
Mancanza di informazioni sulle reali condizioni lavorative	8	6,9	6	6,1
Altro	14	12,1	14	14,1
Totale casi	116		99	

6.15 Come viene risolto questo problema nella vostra azienda ?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Non viene risolto	22	19,0	14	14,1
Viene fornita formazione aggiuntiva a lavoratori già presenti	22	19,0	21	21,2
Si assumono persone da formare internamente	90	77,6	83	83,8
Si attira personale già formato da altre aziende	11	9,5	9	9,1
Altro	7	6,0	6	6,1
Totale casi	116		99	

6.16 Quali sono i principali canali di informazione/reclutamento ?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Scuole e centri di formazione professionale	36	22,0	31	25,6
Associazioni di categoria	12	7,3	12	9,9
Camera di Commercio	3	1,8	3	2,5
Ufficio del lavoro	52	31,7	33	27,3
Colleghi	28	17,1	19	15,7
Conoscenze personali	82	50,0	66	54,5
Altro	19	11,6	16	13,2
Totale casi	164		121	

6.17 I più importanti requisiti di selezione dei giovani da assumere

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Titolo di studio di scuola media superiore	6	3,5	6	4,8
Titolo di studio di scuola media inferiore	1	0,6	0	0,0
Diploma di qualifica o specializzazione professionale	28	16,4	23	18,5
Precedente esperienza di lavoro	25	14,6	20	16,1
Immagine di serietà e affidabilità	79	46,2	63	50,8
Voglia di imparare un lavoro in officina	136	79,5	102	82,3
Disponibilità alla crescita professionale e all'assunzione di respons.	15	8,8	15	12,1
Altro	9	5,3	9	7,3
Totale casi	171		124	

6.18 Rilevate difficoltà di reclutamento dei giovani ?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI, per mancanza di disponibilità a lavorare in officina	79	46,7	63	50,8
SI, per mancanza di requisiti di base	44	26,0	34	27,4
SI, altro	6	3,6	7	5,6
NO	54	32,0	34	27,4
Totale casi	169		124	

6.19 Valutazione conoscenze tecnico-professionali degli assunti

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
1	46	27,7	30	24,8
2	35	21,1	25	20,7
3	54	32,5	42	34,7
4	24	14,5	18	14,9
5	7	4,2	6	5,0
TOTALE	166	100,0	121	100,0

6.20 Interventi formativi e orientativi che potrebbero favorire l'inserimento e la crescita professionale dei giovani in azienda

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Miglioramento della qualità della scolarità di base	31	17,7	26	21,0
Orientamento e informazione nella scuola e presso le famiglie	9	5,1	6	4,8
Creazione di corsi specializzati nella zona	47	26,9	37	29,8
Organizzazione di meccanismi di alternanza scuola-lavoro	85	48,6	58	46,8
Potenziamento degli stages	56	32,0	49	39,5
Altro	30	17,1	21	16,9
Totale casi	175		124	

6.21 Ha mai discusso con presidi di istituti tecnici o con direttori di centri di formazione professionale?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	36	20,1	28	22,4
NO	143	79,9	97	77,6
TOTALE	179	100,0	125	100,0

6.22 Ha mai offerto stages o tirocini a diplomati o neo-diplomati ?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	36	20,0	30	24,0
NO	144	80,0	95	76,0
TOTALE	180	100,0	125	100,0

6.23 Sareste disposti ad ospitare giovani tirocinanti?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	78	43,6	64	51,6
NO	101	56,4	60	48,4
TOTALE	179	100,0	124	100,0

6.25 E' mai andato a spiegare agli studenti come si svolge il lavoro nell'impresa artigiana?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	12	6,7	11	8,8
NO	168	93,3	114	91,2
TOTALE	180	100,0	125	100,0

6.26 Sono mai stati inviati dipendenti o coadiuvanti per mostrare agli studenti come si lavora su macchinari specializzati e aggiornati?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	2	1,1	2	1,6
NO	178	98,9	123	98,4
TOTALE	180	100,0	125	100,0

6.27 Negli ultimi anni sono stati seguiti corsi di formazione professionale e aggiornamento?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	102	56,7	78	62,4
NO	78	43,3	47	37,6
TOTALE	180	100,0	125	100,0

6.28 Quali corsi di formazione professionale e aggiornamento sono stati seguiti negli ultimi due anni ?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Sui macchinari	20	19,8	20	25,6
626 sicurezza	73	72,3	53	67,9
Controllo qualità	5	5,0	4	5,1
Utilizzo controllo numerico	12	11,9	9	11,5
Informatica	6	5,9	5	6,4
CAD-CAM	8	7,9	6	7,7
Totale casi	101		78	

6.29 I corsi a cui avete partecipato (titolare-soci-coadiuvanti e dipendenti) erano organizzati da:

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Imprese fornitrici di macchinari, impianti o software	35	34,7	32	41,6
Imprese committenti	1	1,0	0	0,0
Centri di formazione pubblici o convenzionati con il pubblico	9	8,9	7	9,1
Associazione di categoria	66	65,3	48	62,3
Consulenti o società private	11	10,9	9	11,7
Altro	5	5,0	4	5,2
Totale casi	101		77	

6.30 Manifesta specifiche esigenze di aggiornamento professionale o manageriale per sé o per i più diretti collaboratori?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	56	31,1	48	38,4
NO	124	68,9	77	61,6
TOTALE	180	100,0	125	100,0

6.31 In quali aree specifiche manifestate esigenze di aggiornamento professionale o manageriale ?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
CAD-CAM	5	8,9	4	8,3
626 sicurezza	6	10,7	5	10,4
Gestione	13	23,2	12	25,0
Aggiornamenti tecnici	22	39,3	19	39,6
Controllo numerico	6	10,7	6	12,5
Informatica	8	14,3	6	12,5
Nuove normative	4	7,1	3	6,3
Totale casi	56		48	

6.33 Valutazione immagine esterna dell'artigianato (da 1 -minimo- a 5 -massimo: molto attraente).

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
1	25	14,3	16	13,2
2	41	23,4	21	17,4
3	67	38,3	50	41,3
4	23	13,1	19	15,7
5	19	10,9	15	12,4
TOTALE	175	100,0	121	100,0

6 MERCATO DEL LAVORO

7.1 Acquista all'esterno servizi avanzati e strategici alla produzione?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	58	32,2	52	41,6
NO	122	67,8	73	58,4
TOTALE	180	100,0	125	100,0

7.2 Servizi avanzati e strategici alla produzione acquistati all'esterno

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Qualità-certificazione	16	27,6	14	26,9
Informatici	24	41,4	23	44,2
Progettazione	17	29,3	17	32,7
Ricerca e sviluppo	1	1,7	1	1,9
Pubblicità	16	27,6	14	26,9
Studi di mercato	1	1,7	1	1,9
Consulenze organizzative	5	8,6	4	7,7
Studi tecnici	8	13,8	8	15,4
Altro	7	12,1	7	13,5
Totale casi	58		52	

7.3 Fornitore del servizio

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Società di consulenza	38	65,5	36	69,2
Associazione di categoria	8	13,8	7	13,5
Strutture pubbliche	3	5,2	3	5,8
Libero professionista	20	34,5	17	32,7
Altro	4	6,9	3	5,8
Totale casi	58		52	

7.4 Per quali servizi non riuscite a trovare un fornitore adeguato?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
Studio di mercato, export, ricerca nuovi clienti	14	7,8	12	9,6
nulla	138	76,7	86	68,8
Consulenza finanziaria, recupero crediti	5	2,8	5	4,0
Qualità/ certificazione	7	3,9	7	5,6
Consulenza tecnica	12	6,7	11	8,8
documentazione leggi e progetti comunitari, informazioni	9	5,0	5	4,0
Totale casi	180		125	

7.5 Ha mai utilizzato consulenze o servizi specifici per l'esportazione?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	7	3,9	5	4,0
NO	173	96,1	120	96,0
TOTALE	180	100,0	125	100,0

7.6 Ritiene importante avviare iniziative collettive per l'accesso a servizi strategici alla produzione ?

	totale campione		oltre 5 addetti	
	V.A.	%	V.A.	%
SI	118	67,8	82	66,7
NO	41	23,6	31	25,2
Non so	15	8,6	10	8,1
TOTALE	174	100,0	123	100,0







TAB. 4b: Figure professionali richieste tra gli assunti negli ultimi anni * Figure professionali che si prevede di assumere nel prossimo biennio

Figure professionali assunte	Figure professionali che si prevede di assumere									
	Operaio specializzato	Operatore cnc	Perito	Carpentiere fabbro	Saldatore	Apprendista op.generico	Tornitore	Fresatore	Aggiustatore	Tecnico progettista
Op. generico		2 4,4		8 17,8	1 2,2			1 2,2	3 6,7	2 4,4
Op. specializzato	5 11,1			3 6,7	1 2,2				2 4,4	
Apprendista-cfl	3 6,7	5 11,1	1 2,2	6 13,3	2 4,4	2 4,4	2 4,4	1 2,2	2 4,4	1 2,2
Carpentiere - fabbro					2 4,4				1 2,2	1 2,2
Saldatore					2 4,4					
Tornitore		1 2,2								
Fresatore		1 2,2					1 2,2			
Disegnatore					1 2,2					
Impiegato				1 2,2		1 2,2				
Altro		1 2,2	3 6,7			1 2,2		1 2,2	1 2,2	

Percents and totals based on respondents 45 valid cases; 136 missing cases

TAB. 5b: Competenze professionali di cui l'impresa sente necessità * Figure professionali assunte negli ultimi 3 anni

Competenze prof.li di cui si sente necessità	Figure professionali assunte negli ultimi 3 anni											
	Operaio generico	Operaio specializzato	Perito	Apprendista CFL	Carpentiere fabbro	Saldatore	Operatore cnc	Tomitore	Fresatore	Tecnico progettista	Impiegato	Altro
Operatore	9 11,0	3 3,7	10 12,2	8 17,8			1 1,2	1 1,2	1 1,2	3 3,7	2 2,4	2 2,4
Saldatore	3 3,7	1 1,2	5 6,1	3 6,7	2 2,4	2 2,4				2 2,4		
Tomitore	2 2,4	1 1,2	8 9,8	6 13,3				3 3,7	2 2,4	1 1,2		1 1,2
Tecnico progettista	3 3,7	3 3,7	3 3,7		1 1,2	1 1,2				1 1,2	1 1,2	2 2,4
Fresatore			6 7,3					2 2,4	5 6,1			1 1,2
Impiegato	2 2,4				1 1,2							1 1,2
Carpentiere - fabbro		1 1,2	4 4,9		4 4,9	2 2,4				1 1,2		
Perito		1 1,2	1 1,2			1 1,2						3 3,7
Op. specializzato	4 4,9	4 4,9	6 7,3	1 2,2				1 1,2	1 1,2	3 3,7	1 1,2	4 4,9
Altro	4 4,9	1 1,2	2 2,4								1 1,2	

Percents and totals based on respondents 82 valid cases; 99 missing cases

Capitolo 4 L'OFFERTA DI COMPETENZE

4.1 PREMESSA

La base delle informazioni emerse nel capitolo precedente che ha fatto perno sull'analisi diretta dei fabbisogni formativi e di consulenza e servizi da parte delle imprese artigiane meccaniche, si è organizzata la fase successiva di lavoro che ha concentrato l'attenzione sull'offerta di competenze esistente a livello locale e nell'intorno territoriale più ampio, comprendente l'area metropolitana milanese e le altre province limitrofe. Il gruppo di ricerca ha focalizzato l'attenzione soprattutto sui servizi e sulle competenze professionali più richieste o più facilmente esplicitabili da parte delle imprese artigiane, cercando di individuare le strutture di offerta operanti sul territorio. Un'analisi di questo tipo è, infatti, propedeutica ad ogni attività di predisposizione di misure e schemi di intervento che favoriscano l'esplicitazione dei bisogni di competenze e la realizzazione dell'incrocio domanda – offerta che è oggi particolarmente difficile a determinarsi, sia per la ridotta dimensione del mercato sia per le insufficienti informazioni esistenti.

Con riferimento alla formazione professionale, sia per giovani da inserire nel lavoro sia per l'aggiornamento e la riqualificazione del personale già assunto nelle imprese, il gruppo di ricerca ha cercato di individuare le strutture (sia strutture educative - istituti tecnici e professionali, centri di formazione professionale – sia organizzazioni produttrici di beni e servizi – imprese produttrici di macchinari, centri servizi, centri tecnologici, associazioni di categoria -) attrezzate nella fornitura dei servizi formativi più richiesti. Questa analisi avrebbe poi consentito di individuare le strutture più idonee, oltre che disponibili, ad iniziative di collaborazione e di progettazione congiunta per la soluzione dei problemi formativi delle imprese sul territorio.

Coerentemente alle esigenze più pressanti delle imprese artigiane meccaniche, l'analisi dell'offerta si è concentrata sui potenziali organizzatori di alcuni corsi per la predisposizione di operatori di elevata professionalità (saldatori, tornitori e fresatori) e di corsi di aggiornamento per l'utilizzo di macchine a controllo numerico e Centri di Lavoro. Analogamente si è analizzato il potenziale di offerta per l'organizzazione di corsi di aggiornamento su questioni inerenti la gestione d'impresa per figli e collaboratori dell'imprenditore artigiano, per tener conto dei problemi di ricambio generazionale che è stato ricordato da una quota rilevante di imprese.

Occorre creare un più stretto legame tra formazione e lavoro, facendo in modo che l'offerta formativa sia costantemente aggiornata e di buona qualità, nonché coerente con la domanda non solo effettiva ma anche potenziale. L'elaborazione dei dati raccolti attraverso le interviste al campione di imprese meccaniche indica una consistente crescita dell'occupazione negli ultimi 5 anni che tocca il 18% per le aziende che contano più di 5 addetti; ma la sostanziale diffidenza sulla validità dell'attuale offerta di formazione resta sicuramente un atteggiamento che privilegia l'ottica del risultato immediato e non l'investimento in capitale umano frenando quindi la domanda stessa di formazione. Questo problema è reso, tra l'altro, ancora più spinoso dall'elevato rischio che i lavoratori qualificati formati all'interno delle imprese artigiane siano poi "attratti" dalle opportunità (e dalle condizioni) di lavoro presso le imprese meccaniche di dimensione più elevata.

Il problema dell'immagine del lavoro artigiano, la difficoltà di reclutamento dei giovani e la necessità di potenziare gli stages suggeriscono di mettere a punto meccanismi di intervento nelle scuole attraverso giornate di presentazione delle opportunità di lavoro e carriera nel comparto artigiano.

Occorre, infine, puntare sulla formazione dei figli degli imprenditori alla luce del forte problema del ricambio generazionale. Sarebbe interessante organizzare a tal proposito un corso per i figli del titolare d'impresa con un taglio sia tecnologico che economico-gestionale.

4.2 UNA RASSEGNA SULLE STRUTTURE DI OFFERTA

4.2.1 I SERVIZI PER LE IMPRESE ARTIGIANE

Come vedremo più dettagliatamente nei prossimi paragrafi, l'offerta dei servizi rivolta alle piccole imprese artigiane della provincia di Pavia risulta da un lato concentrata sui servizi tradizionali e dall'altro sufficientemente articolata rispetto al territorio provinciale: la rete associativa è in grado di garantire la presenza di sedi e uffici distaccati in tutti maggiori centri urbani dove si polarizzano insediamenti produttivi, mentre studi professionali, commercialisti e consulenti aziendali sono diffusi su tutta la provincia.

Semplificando, per facilitare una lettura più immediata, potremmo suddividere i soggetti che erogano servizi alle piccole imprese in tre grandi categorie: a) i servizi erogati direttamente o promossi indirettamente dalle associazioni imprenditoriali di riferimento; b) i servizi erogati da centri servizi, consorzi e altre istituzioni intermedie, in genere con partecipazione pubblica e privata; c) l'universo di professionisti, consulenti e studi professionali che ruotano attorno all'impresa.

Le associazioni degli artigiani pur rappresentando istituzionalmente la domanda delle imprese, hanno sempre più in questi anni potenziato il loro ruolo di soggetti dell'offerta, in grado di organizzare le risposte sulla base di esigenze comuni ai loro associati.

La convenienza a rivolgersi ai servizi offerti dalle associazioni degli artigiani è soprattutto nei costi più contenuti, resi possibili dalle economie di scala raggiungibili con maggiori dimensioni della struttura organizzativa.

In genere il piccolo imprenditore richiede alla propria associazione i servizi più complessi da gestire, quali ad esempio la tenuta dei libri paga, mentre privilegia il consulente esterno per l'assistenza legale o fiscale, dove è richiesto un rapporto più stretto e confidenziale.

Nella provincia di Pavia le associazioni imprenditoriali che rappresentano la categoria degli artigiani e che erogano gran parte dei servizi richiesti dai loro associati presentano la seguente articolazione:

- CNA di Pavia;
- Associazione Artigiani della Provincia di Pavia aderente alla Confartigianato;
- Associaz. Artigiani di Vigevano e Lomellina aderente alla Confartigianato;
- Unione Liberi Artigiani di Pavia aderente alla C.L.A.A.I.
- Associazione Artigiani dell'Oltrepò Lombardo aderente alla C.L.A.A.I.

A queste si aggiungono associazioni minori, quali l'Associazione Artigiani di Mortara, l'Associazione Artigiani di Mede, l'Associazione Artigiani di Casteggio, l'Associazione Varzese Artigiani, tutte aderenti alla Confartigianato o alla C.L.A.A.I.

Oltre all'offerta di servizi erogati direttamente dalle associazioni vi sono servizi erogati da consorzi o da centri servizi:

- Pavia Export
- Consorzio Export di Vigevano
- Centro Servizi alle Imprese di Vigevano;
- Centro Servizi alle Imprese di Belgioioso;
- Centro Servizi Orafo di Mede.

Infine per quanto riguarda i servizi erogati direttamente da società di consulenza, studi professionali o singoli professionisti, il panorama è molto più articolato e quindi più difficilmente classificabile.

La maggioranza di questi servizi sono di tipo tradizionale e riguardano principalmente l'assistenza contabile e fiscale. Una quota minore riguarda i servizi innovativi, di cui tratteremo nei prossimi paragrafi, che vengono erogati da soggetti più strutturati.

Anche se la domanda di servizi innovativi che si rivolge fuori provincia è ancora molto esigua, qualche impresa artigiana del pavese si è rivolta per particolari esigenze aziendali a società di servizi localizzate nell'area milanese.

L'offerta di formazione professionale in provincia di Pavia è molto articolata e coinvolge un gran numero di attori locali ed extralocali.

Innanzitutto occorre considerare il ruolo svolto dalla Regione Lombardia, che eroga i finanziamenti destinati al sistema formativo locale e affida la distribuzione dei fondi alle province¹. La Regione Lombardia ha inoltre il compito di distribuire i finanziamenti del Fondo Sociale Europeo agli enti di formazione e/o alle imprese che ne fanno richiesta².

Un ruolo importante nell'ambito della formazione è svolto poi dall'Amministrazione Provinciale, che coordina l'attività dei centri di formazione professionale riconosciuti a ricevere i finanziamenti regionali. L'Amministrazione Provinciale interviene anche in una serie di altri temi relativi all'offerta formativa quali la formazione dei formatori, l'orientamento, ecc.

La struttura portante dell'offerta locale di Formazione Professionale è costituita dalla rete formativa della Provincia, cioè dai centri di formazione professionali ammessi a ricevere i finanziamenti regionali:

- Fondazione Clerici a Pavia e Mortara
- E.N.A.I.P. a Pavia e Vigevano
- Istituto Santachiara a Stradella e Voghera
- Regione Lombardia a Pavia
- C.I.O.E.S. a Pavia
- ESEDIL a Pavia
- Centro di Formazione Professionale del Comune di Pavia
- Centro di Formazione Professionale del Comune di Vigevano
- Centro di Formazione Professionale del Comune di Stradella

Anche la Camera di Commercio si avvale di una propria Azienda Speciale (Paviaform) per la formazione imprenditoriale e professionale³.

1 - La Regione Lombardia con propri provvedimenti (leggi n°95/80 e n°1/95) ha demandato alle Province la definizione e la programmazione degli interventi in materia di Formazione Professionale. Il Piano Provinciale una volta approvato viene finanziato dalla Regione e in alcuni casi integrato con finanziamenti degli enti locali.

2 - La Regione assegna i finanziamenti FSE indipendentemente dalle province e non comunica i settori a cui vengono riservati i finanziamenti alle Amministrazioni Provinciali.

3 - Paviaform organizza prevalentemente corsi FSE Obiettivo 4 (Tecnico della qualità, gestione finanziaria per le PMI, gestione delle risorse umane, marketing ecc.)

Esiste poi una pluralità di soggetti in grado di ricevere finanziamenti comunitari erogati dal Fondo Sociale Europeo: si tratta dei centri di formazione professionale di cui sopra e di una pletera di istituzioni private o miste (la stessa Camera di Commercio, i centri servizi) che operano nel mondo della formazione.

Infine, esiste l'offerta formativa proveniente dalle Associazioni di categoria: si tratta di corsi di formazione attivati dalle Associazioni di categoria a favore dei propri associati che vengono finanziati in parte tramite il ricorso a finanziamenti comunitari o pubblici e in parte attraverso il contributo delle imprese che utilizzano tali corsi.

Per avere un quadro completo delle iniziative formative che vengono avviate dai CFP abbiamo analizzato l'ultimo Piano Provinciale di Formazione⁴, ovvero il documento di programmazione che sintetizza gran parte dell'offerta formativa in provincia di Pavia. Il Piano è il frutto di un confronto tra l'Amministrazione Provinciale, i Centri di Formazione Professionale presenti sul territorio e le associazioni imprenditoriali. Il Documento che ne risulta viene poi formalmente approvato dalla Provincia e presentato alla Regione.

Il nostro obiettivo non era quello di effettuare un'indagine a tappeto su tutte le iniziative formative lanciate in provincia, ma si volevano individuare quelle strutture formative che potevano soddisfare i fabbisogni di competenze professionali delle piccole imprese meccaniche pavesi⁵.

Possiamo tuttavia sottolineare che i corsi attivati presentano un'elevata differenziazione settoriale. I settori maggiormente interessati sono la metalmeccanica, l'informatica, il turismo, l'amministrazione e la contabilità, la sanità. Diverse sono anche le tipologie di utenza: ci sono corsi specifici richiesti da singole imprese o dalle loro associazioni, corsi post-diploma, iniziative formative di riqualificazione o aggiornamento, corsi per disabili ecc.

L'impressione è che vengano attivati e riattivati molti corsi con lo stesso contenuto (ad esempio nel settore dell'informatica applicata all'attività contabile) e pochissimi corsi fortemente domandati (ad esempio, i corsi per alcune attività industriali sono probabilmente sottodimensionati). Ciò dimostra un'incapacità strutturale del sistema formativo locale a mutare rapidamente per poter rispondere ai bisogni delle imprese.

4 - Provincia di Pavia (Assessorato Cultura, Istruzione e Formazione Professionale), "Piano Provinciale della Formazione Professionale 1999/2000", Documento di Programmazione di Settore, Maggio 1999.

5 - Un maggior dettaglio di analisi sull'offerta formativa per quanto riguarda il settore meccanico verrà presentato nel paragrafo 4.4. Possiamo tuttavia anticipare che dal Piano risulta una ventina di corsi previsti, organizzati quasi esclusivamente dalla Fondazione Luigi Clerici e dall'Enaip.

4.3 ANALISI DELL'OFFERTA DI SERVIZI E LINEE DI SVILUPPO

4.3.1 LA DEBOLEZZA DELLA DOMANDA NEI SETTORI AVANZATI

Se dobbiamo prendere in prestito un'immagine efficace dei servizi richiesti alla propria associazione di categoria dai piccoli operatori artigiani, il medico di famiglia appare forse quella più aderente alla domanda espressa. Gli artigiani, si potrebbe metaforicamente dire, si rivolgono abitualmente al medico di famiglia mentre ignorano o trascurano la medicina specialistica.

Anche se non tutta la domanda di servizi si rivolge alle associazioni artigiane, si può affermare che le imprese artigiane attribuiscono all'offerta associativa questa funzione di cura e di sostegno per l'ordinaria amministrazione e gestione delle attività produttive.

In una recente indagine della Confartigianato, dove sono state coinvolte 37 associazioni provinciali e quasi 700 aziende in tutta Italia⁶, emerge che la quasi totalità delle associazioni indica tra i principali servizi erogati la tenuta dei libri paga, l'assistenza tributaria e fiscale, l'assistenza amministrativo-contabile e quella previdenziale.

Con riferimento alla situazione pavese, questo blocco di servizi essenziali è richiesto alle associazioni di categoria, con diversi livelli di articolazione, dalla maggioranza delle imprese artigiane.

Una parte della domanda si rivolge però a commercialisti ed a studi professionali, che sono preferiti ogni qual volta si possono vantare conoscenze dirette o rapporti ormai consolidati nel tempo.

Spesso la combinazione tra servizi associativi e servizi professionali viene valutata rispetto a fattori logistici e di convenienza non strettamente economica (distanze, rapporti fiduciari, dimensioni dell'azienda, ecc.).

Non va dimenticato che spesso una parte dell'attività contabile-amministrativa viene svolta all'interno dell'azienda. Nella maggioranza dei casi, tuttavia, ci si rivolge alla propria associazione, soprattutto se si hanno dipendenti; nel qual caso la gestione "fai da te" diventa più complicata.

Quando si passa dall'assistenza ordinaria ai servizi più specialistici, volti ad obiettivi di sviluppo e di crescita, la domanda delle imprese artigiane si ridimensiona notevolmente.

Secondo quanto emerso dall'indagine sul campo, effettuata intervistando un campione rappresentativo di imprese artigiane pavese del settore meccanico, soltanto il 32% acquista servizi avanzati per la produzione.

Di questi, la fetta più grossa si orienta verso servizi avanzati di primo livello, quei servizi cioè che rientrano in un mercato più consolidato, quali i servizi informatici (13%), i servizi di progettazione (9%) la certificazione (9%) e la pubblicità (9%).

Se consideriamo i servizi avanzati di secondo livello, il coinvolgimento delle imprese artigiane scende sotto il 5%: soltanto l'1% delle imprese artigiane intervistate ha acquistato servizi nell'area della Ricerca e Sviluppo o nell'area del marketing; il 4% si è rivolto a servizi di consulenza organizzativa.

Questi dati sono ancora più significativi se si considera che stiamo parlando di imprese artigiane meccaniche, più di altre sollecitate dai processi di innovazione nei servizi.

6 - Confartigianato: situazione e proposte di marketing associativo, a cura di Marketing Group Srl, Vicenza - 1999.

4.3.2 IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI

Per quanto riguarda i servizi innovativi la domanda si rivolge molto meno all'offerta associativa (4% delle imprese artigiane intervistate) e molto di più alle società di consulenza (21%) ed ai professionisti (11%). Occorre però dire che gran parte delle società di consulenza presenti sul mercato sono direttamente o indirettamente espressione di iniziative promosse e controllate dalle associazioni di categoria.

Il core business dell'offerta associativa è concentrato nei servizi tradizionali di controllo e di accompagnamento gestionale all'attività aziendale.

Tra le motivazioni dell'adesione alle Associazioni vi sono la rappresentanza sindacale della categoria e la rappresentanza politica in sede istituzionale, ma queste per gli imprenditori appaiono funzioni secondarie rispetto alla richiesta di servizi convenienti ed efficienti.

Il modello associativo che prevale è governato da fattori di offerta più che da funzioni di rappresentanza. Un tale modello fa sì che l'Associazione riesca a sollecitare la domanda da parte degli imprenditori artigiani tanto più offre servizi qualitativamente soddisfacenti e a costi contenuti.

Il grado di soddisfazione degli associati sembra basarsi proprio su criteri di risposta immediata alle esigenze di primo livello.

La domanda rimane invece marginale su due dimensioni strategiche:

1. quella della socialità economica delle imprese, ovvero l'opportunità di entrare e di stabilire rapporti con altri imprenditori, di costruire percorsi di cooperazione interaziendale al fine di promuovere i fattori di competitività a livello di sistema;
2. quella rivolta ai servizi più avanzati legati ai processi di innovazione della produzione ed ai processi di internazionalizzazione dei mercati.

In queste aree di intervento l'offerta è incapace di generare attrazione ed interesse da parte degli imprenditori artigiani e allo stesso tempo non è in grado di creare massa critica o concentrazione della domanda per sostenere i costi di una politica di sviluppo dell'offerta di servizi.

L'offerta di servizi nella provincia pavese se da un lato risulta contratta sui servizi tradizionali e meno presente nei servizi avanzati, dall'altro mostra una notevole articolazione sia settoriale che territoriale.

I settori dove maggiore è la concentrazione della domanda sono rappresentati dal settore meccanico, in particolare le officine meccaniche, la branca dell'impiantistica e quella degli autoriparatori, il settore degli

4.3.3 L'ARTICOLAZIONE DEI SERVIZI

autotrasportatori, il settore edile e quello dei servizi⁷.

Nella CNA di Pavia, dove aderiscono circa 3200 imprese artigiane, prevalgono le officine meccaniche, gli installatori di impianti e gli edili. Nella Associazioni Artigiani della provincia di Pavia risultano iscritti circa 4500 unità artigiane, in prevalenza appartenenti al settore meccanico ed edile, e con una forte presenza di unità produttive nel calzaturiero e nel tessile, concentrate nella Lomellina.

Nella CLAAI di Pavia, aderiscono invece circa 600 artigiani, in prevalenza operanti nel settore dei servizi (parrucchieri, estetiste, lavanderie, pulizie domestiche e negli uffici, ecc.) e contoterzisti nel settore dell'edilizia.

Anche territorialmente la struttura dell'offerta associativa risulta essere molto articolata e capillare.

La CNA di Pavia prevede oltre alla sede provinciale altri 8 uffici territoriali: a Vigevano e a Stradella dove la CNA vanta una maggiore presenza, a Cilavegna, Garlasco, Mede, Robbio, Mortara e Casteggio.

L'Associazione Artigiani invece si articola nella provincia di Pavia in quattro associazioni territoriali tra loro indipendenti: quella di Pavia, che conta circa 2800 associati, quelle di Vigevano, di Mortara e di Mede. È in previsione la fusione tra gli enti territoriali di Vigevano, Meda e Mortara. Rimarranno gli uffici distaccati, ma la gestione sarà unitaria.

Anche la CLAAI, oltre a quella di Pavia, comprende le associazioni territoriali di Voghera, Varzi e Casteggio.

Per quanto riguarda le diverse tipologie di servizi che vengono erogati possiamo individuare cinque aree di offerta:

- servizi amministrativo-contabili;
- formazione;
- ambiente e sicurezza;
- credito;
- servizi innovativi.

I servizi amministrativo-contabili

Essi rappresentano il nucleo centrale della domanda dei servizi e la struttura portante dell'offerta associativa. Secondo stime approssimative fatte dagli operatori intervistati, quasi il 60-70% delle risorse impiegate sono attribuibili ai servizi tradizionali.

7 - Nel settore dei servizi prevalgono figure quali gli acconciatori, i panificatori e gli estetisti.

Dentro questa area sono comprese:

- la contabilità generale dell'azienda, che prevede la tenuta dei libri contabili e dei registri IVA, dichiarazioni e versamenti periodici dell'IVA;
- l'assistenza tributaria e fiscale, che prevede le dichiarazioni dei redditi e acconti IRPEF, ICI e IRAP, consulenza e risoluzione di problemi specifici;
- la tenuta dei libri paga e versamento contributi, che prevede la gestione della contabilità e delle operazioni di assunzione, liquidazione e versamenti contributivi del personale dipendente;
- la consulenza legale, che prevede l'assistenza nelle procedure concorsuali (fallimenti e concordati giudiziali), nella costituzione o nello scioglimento della società, nei contratti, nelle locazioni, nelle vertenze, nel recupero crediti e in altri problemi aziendali.

A questo blocco di servizi tradizionali le associazioni artigianali aggiungono altri servizi più prettamente sindacali che riguardano l'assistenza nei rapporti di lavoro (contratti e trattative sindacali, risoluzione di controversie con i lavoratori, rapporti con l'Ispettorato del Lavoro e gli Istituti previdenziali ed assicurativi, ecc.) e l'assistenza nei rapporti con le istituzioni (interventi per la realizzazione di aree riservate agli insediamenti artigianali, interventi presso gli uffici tecnici comunali, interventi nell'ambito della definizione di Piani regolatori generali o di piani attuativi, ecc.).

La formazione

Il sistema formativo di interesse per le imprese artigiane poggia su tre pilastri:

- formazione interna che fa perno sostanzialmente su percorsi di learning by doing;
- formazione esterna di tipo istituzionale promossa attraverso il sistema scolastico;
- formazione esterna di tipo consulenziale promossa principalmente attraverso le associazioni di categoria.

Su le prime due forme abbiamo già detto in altre parti della ricerca, qui ci limitiamo a considerare il terzo pilastro dell'offerta formativa.

L'offerta formativa promossa attraverso i canali associativi è rivolta principalmente alla formazione continua dell'imprenditore artigiano e secondariamente ai suoi collaboratori. È molto mirata sulle categorie interessate e tratta problematiche specifiche.

Qualche esempio lo possiamo trarre dalle iniziative formative promosse dalle associazioni territoriali della provincia di Pavia.

La CNA ha promosso recentemente corsi per autotrasportatori, corsi sulla sicurezza del lavoro, sulla qualità, sulla gestione di impresa.

La CONFARTIGIANATO di Pavia propone attraverso la propria scuola corsi per parrucchieri ed estetisti, corsi di alfabetizzazione informatica, oltre a quelli già indicati.

La CONFARTIGIANATO di Vigevano ha promosso recentemente un

corso per alimentaristi, un corso antincendio, uno sullo smaltimento dei rifiuti, uno sull'impatto dell'Euro nei sistemi di contabilità e uno sulla medicina del lavoro.

La CLAAI di Pavia promuove corsi sulle pari opportunità, corsi sulla gestione d'impresa per donne imprenditrici ed altri corsi rivolti soprattutto agli operatori dei servizi (parrucchieri, estetiste, baby-sitter, ecc.).

In molti casi i corsi vengono finanziati o cofinanziati dalla Regione o da altri enti pubblici. Per le iniziative formative più specifiche si ricorre quasi sempre a convenzioni con consulenti ed enti esterni in modo tale da contenere i costi a carico degli utenti.

Ambiente e sicurezza

È uno degli ambiti che negli ultimi anni si è più sviluppato in termini di servizi offerti. Questa crescita è stata indotta soprattutto dalla nuova normativa vigente, in particolare il D.L. n.22/97 sullo smaltimento dei rifiuti e il D.L.626/94 sulla sicurezza nei luoghi di lavoro.

Con riferimento all'area dell'ecologia i servizi consistono nell'assistenza all'impresa artigiana per quanto riguarda la tenuta dei registri di carico e scarico rifiuti, la predisposizione del modello M.U.D., le autorizzazioni necessarie per la detenzione di rifiuti pericolosi, l'emissione nell'atmosfera o lo scarico nei corsi d'acqua.

I servizi dell'associazione garantiscono attraverso l'invio di circolari o di notiziari un aggiornamento sulle normative vigenti in tema di ambiente e di smaltimento rifiuti. Nel caso di richieste specifiche l'associazione mette a disposizione i propri consulenti per i necessari chiarimenti.

Per quanto riguarda l'area della sicurezza, l'offerta si articola principalmente su tre aspetti: l'individuazione dei rischi, la valutazione dei rischi, la formazione degli imprenditori e di chi assume responsabilità di prevenzione e di protezione.

Con il D.L. 626/94 tutte le associazioni territoriali si sono fatte carico di promuovere interventi di assistenza tecnica e di formazione che rispondessero agli obiettivi di sicurezza sui luoghi di lavoro.

L'obbligatorietà imposta dalla legge ha fatto sì che la risposta degli operatori sia stata notevole, al punto da coinvolgere anche chi solitamente non partecipa alle proposte formative.

Il credito

Il fenomeno della garanzia mutualistica attraverso cooperative o consorzi di garanzia collettiva fidi (Confidi) è molto diffuso sul territorio e coinvolge capillarmente un gran numero di operatori piccoli e piccolissimi. Con questo sistema, agli artigiani è consentito accedere a diverse forme di finanziamento agevolato per ogni necessità aziendale. Al credito si accompagna un servizio di consulenza sulle opportunità e sulle forme di finanziamento previste

dalla legislazione regionale, nazionale e comunitaria.

La CNA di Pavia ha costituito una Cooperativa di Garanzia, la "Fidimpresa", che conta circa 1800 soci tra i 3200 iscritti all'Associazione. Ai soci oltre al credito agevolato viene offerta consulenza finanziaria e informazione sulla legislazione in tema di finanziamenti.

La CONFARTIGIANATO di Pavia ha costituito una cooperativa artigiana di garanzia convenzionata con 11 istituti bancari ed eroga agli associati finanziamenti fino a 300 milioni di lire.

La CONFARTIGIANATO di Vigevano e Lomellina attraverso il Consorzio Fidi ha erogato nell'ultimo anno circa 17 miliardi di lire e associa più di 250 aziende artigiane della Lomellina.

Le associazioni territoriali della CLAAI fanno riferimento alla Cooperativa di Garanzia Fidi di Voghera che interviene con garanzie fideiussorie fino al 50% dell'importo richiesto.

I servizi innovativi

Non c'è perfetta omogeneità di valutazione sui servizi da ritenere innovativi, da distinguere da quelli maturi o tradizionali. Nelle interviste effettuate gli operatori non sempre venivano identificati nell'area dell'innovazione gli stessi servizi.

Semplificando, possiamo collocare i servizi innovativi tra quelli che non si possono considerare maturi, cioè che non vantano una tradizione consolidata nel paniere dei servizi offerti alle piccole imprese, e che più marcatamente di altri sono rivolti a promuovere dinamiche di crescita e di sviluppo aziendale.

Tra quelli indicati individuiamo i servizi informatici e telematici, l'area della qualità e della certificazione, l'area della consulenza rivolta all'organizzazione e la gestione aziendale, l'area del marketing e l'area della internazionalizzazione.

Per quanto riguarda la prima area di servizi innovativi, quella relativa ai processi di informatizzazione e di telematizzazione, riscontriamo forti ritardi dovuti sostanzialmente alla debolezza della domanda. La maggioranza degli artigiani pavesi resta ai margini dei nuovi sviluppi tecnologici nell'ambito dei servizi informatici. Pochi hanno dimestichezza con il computer e pochissimi accedono ai servizi della rete. Nelle realtà più strutturate l'informatica entra soltanto nelle funzioni amministrative (videoscrittura, fatturazione, programmi di calcolo per la predisposizione di preventivi, ecc.).

L'offerta quindi è contratta su un bacino di utenti ancora ristretto e su bisogni medio-bassi. Gli interventi in questo campo sono quasi tutti volti ad attivare un primo livello di informatizzazione che si traduce su un piano sostanzialmente di alfabetizzazione informatica.

In questa direzione la CONFARTIGIANATO di Pavia ha promosso una scuola serale di informatica per i propri associati, che ha avuto un certo successo in termini di partecipazione: moduli formativi brevi di 15 ore per gruppi di 10 persone.

La CONFARTIGIANATO di Vigevano ha promosso alcune iniziative per far conoscere le nuove opportunità per le aziende con lo sviluppo del commercio elettronico. L'interesse da parte degli operatori è stato quasi nullo. Anche il tentativo di agganciarsi ad un progetto sperimentale della Regione Lombardia sulla e-commerce non ha raccolto consensi sufficienti per prendere in considerazione un eventuale coinvolgimento dell'Associazione.

La CLAAI di Pavia ha proposto corsi brevi di alfabetizzazione informatica per i propri associati, ma la risposta è stata molto debole, appena 12 iscritti.

La CLAAI di Voghera sta organizzando in collaborazione con la Banca Popolare di Bergamo un breve corso di informatica rivolto agli associati. In questo caso la spinta per l'iniziativa è venuta dall'esigenza di promuovere l'home-banking tra gli operatori.

I servizi erogati nell'area della qualità e della certificazione incominciano ad essere proposti anche alle piccole imprese, le quali mostrano un interesse crescente soprattutto nel segmento delle aziende più strutturate. Si tratta ancora di numeri molto piccoli che solo in parte si esprimono attraverso il canale associativo. In questa area l'offerta di servizi non passa necessariamente attraverso il filtro dell'Associazione anche se lo privilegia.

Qui le società di servizi si propongono anche direttamente all'impresa artigiana.

La CNA di Pavia ha incominciato a proporre recentemente interventi formativi sulla qualità, in particolare ha promosso corsi di formazione sulla qualità di 80 ore a cui hanno aderito 25 imprese che intendono certificarsi. Le categorie più interessate alla certificazione sono state quella degli installatori di impianti, il settore metalmeccanico e gli autotrasportatori.

L'Associazione Artigiani di Pavia si è fatta promotrice di un Consorzio per il Marchio di Qualità tra gli Autoriparatori pavese, che ha coinvolto più di una cinquantina di artigiani.

La consulenza rivolta all'organizzazione e alla gestione aziendale è poco diffusa tra le imprese artigiane: soltanto 4 aziende su 100 utilizzano tali servizi. L'offerta in questi casi è più diretta e non è filtrata dalle associazioni artigiane. Le Associazioni intervengono soltanto attraverso iniziative formative, soprattutto nell'area della gestione d'impresa.

L'offerta delle società di servizi o dei consulenti in questo settore si rivolge alle imprese artigiane più strutturate e si limita nella maggioranza dei casi all'analisi della redditività dell'azienda.

Nell'area del Marketing la domanda di servizi è molto scarsa soprattutto perché la maggioranza degli artigiani pavese opera come contoterzista, e quindi non si affaccia direttamente sui mercati con un proprio prodotto finito. La conoscenza del mercato non è un'esigenza avvertita né tanto meno sono richiesti servizi di commercializzazione. Servizi volti alla promozione e alla pubblicità sono richiesti principalmente dagli artigiani che operano nel settore dei servizi (agenzie viaggi, acconciatori, estetiste, ecc.).

4.3.4 I VINCOLI DELL'OFFERTA

I servizi di internazionalizzazione sono tra tutti quelli più assenti dal mercato pavese. La domanda anche in questo caso è molto scarsa: meno del 30% degli artigiani metalmeccanici intervistati ha rapporti con clienti esteri e soltanto il 4% ha utilizzato servizi specifici per l'esportazione.

Le associazioni artigiane contattate mostrano scarsa capacità di iniziativa in questo settore anche se avvertono la necessità di attivarsi e di promuovere azioni mirate. La CNA di Pavia sta pensando di attivare un servizio per fornire informazioni ed orientamento agli associati che ne fanno richiesta.

La CONFARTIGIANATO di Vigevano e Lomellina costituì un Consorzio per l'esportazione alla fine degli anni '80 con una ventina di aziende artigiane contoterziste prevalentemente presenti nel settore metalmeccanico (macchine per calzature e stampisti). Oggi sulle 1000 imprese artigiane associate soltanto un centinaio esporta, di queste 11 aderiscono al Consorzio e 4 partecipano alle iniziative promosse, che attualmente si limitano alla partecipazione alle fiere di settore.

L'offerta locale di servizi alle imprese artigiane se da un lato mostra una sua duttilità e diffusività nel territorio, dall'altra mostra indubbiamente forti limiti strutturali che ne vincolano le capacità di sviluppo.

Come già evidenziato, un primo vincolo è rappresentato dalla debolezza della domanda ancora appiattita sui servizi maturi e su un approccio di "assistenza ordinaria" ai problemi gestionali dell'impresa: una domanda povera che privilegia il canale associativo, ma che si rivolge anche direttamente ai professionisti della consulenza tradizionale, in un rapporto complementare e non alternativo.

Ciò che ancora è molto debole è la domanda di servizi innovativi che dovrebbe essere indotta da una logica di crescita e di sviluppo dell'impresa. Possiamo affermare che le difficoltà oggettive in cui si trova l'impresa schiacciano spesso l'imprenditore verso strategie difensive, in alcuni casi di sopravvivenza, che non consentono digressioni verso logiche diverse, magari di innovazione e di sviluppo.

Accanto alla debolezza della domanda vi sono altri fattori di criticità che caratterizzano l'offerta locale dei servizi alle imprese. Essi possono essere riassunti nei seguenti vincoli:

1. l'offerta è "ingessata" sui servizi tradizionali, quei servizi cioè che hanno un mercato maturo e a basso tasso di innovazione, ma che garantiscono comunque una certa attenzione da parte dei piccoli operatori, senza grossi investimenti di marketing e di promozione commerciale. Il problema di vendere il servizio si riduce nella possibilità di aggregare la domanda e di rivolgersi ad un bacino di utenti sufficientemente dimensionato per svolgere la propria attività. Questa funzione aggregativa sulla domanda è svolta dalle associazioni territoriali, le quali in parte gestiscono direttamente i servizi e in parte controllano indirettamente l'offerta assumendo il ruolo di canali

istituzionali attraverso i quali convogliare la domanda.

- 1 Prevale da parte di chi eroga i servizi ancora una logica autoreferente, preoccupata più di esprimere delle competenze acquisite e consolidate che di sintonizzarsi sui mutamenti della domanda e di dotarsi di nuove competenze e di nuove professionalità più adeguate ai bisogni espressi. All'artigiano si offrono dei servizi, spesso confezionati, e non invece si individuano insieme i bisogni reali dell'impresa, anche quelli non chiaramente esplicitati.
- 1 Non c'è un mercato della consulenza che si possa definire davvero concorrenziale, dove sulla competitività si giochi la propensione alla qualità, all'innovazione, allo sviluppo. Prevale un approccio basato sul rispetto delle sfere di competenza garantito dal ruolo di filtro delle associazioni di categoria. Il consulente o lo studio professionale prima ancora di adottare una strategia diretta sul cliente privilegia il canale indiretto dell'alleanza con le associazioni artigiane. Quando gli attori dell'offerta si muovono attraverso i canali associativi ed istituzionali essi si preoccupano prima di creare una aggregazione di interessi, poi una domanda aggregata legata a quella corporazione di interessi, e solo dopo di offrire servizi innovativi rispondenti alle reali esigenze delle imprese.
- 1 L'offerta dei servizi è strategicamente frammentata anche se non può essere definita polverizzata, proprio per il ruolo svolto dalle associazioni imprenditoriali, le quali rappresentano i principali organizzatori dei servizi. La frammentazione va intesa come mancanza di concentrazioni strategiche, ovvero di aree ben individuate su cui concentrare risorse ed interventi per lo sviluppo delle imprese artigiane.
- 1 Il superamento della frammentazione strategica dell'offerta è reso ancora più difficile dall'assenza di una più decisa cultura della cooperazione tra le imprese artigiane. Non si producono concentrazioni di interessi strategici in grado di esprimere atteggiamenti collaboranti per organizzare risposte comuni a bisogni comuni. Prevale la disarticolazione del tessuto produttivo che non aiuta l'offerta dei servizi a strutturarsi per obiettivi strategici di sistema.

Quali percorsi prospettare per il superamento di tali vincoli? Non è sufficiente dichiararli per individuare soluzioni e risposte tempestive, occorre organizzare il consenso sulle priorità e sulle soluzioni da privilegiare in modo da avviare nel tempo trasformazioni sostanziali.

Un metodo per l'individuazione di possibili linee di intervento per rafforzare e migliorare la qualità dell'offerta dei servizi alle imprese artigiane nel pavese è quello di osservare realtà produttive avanzate che esprimono e sperimentano da anni soluzioni più adeguate ed aderenti alla domanda di servizi. Nel nostro caso abbiamo fatto riferimento all'offerta dei servizi nella realtà milanese con il duplice obiettivo di osservare una delle realtà produttive più avanzate del Paese e dall'altro di valutare sul piano dei servizi offerti le opportunità che si presentano anche per le imprese artigiane del pavese.

Quali indicazioni trarre dall'analisi dell'offerta dei servizi nell'area pavese e dall'osservazione comparata dell'offerta registrata nell'area milanese?

Dall'analisi effettuata possiamo individuare quattro possibili aree di intervento su cui investire con risorse e strategie di sviluppo:

- 1 Promuovere interventi volti ad elevare la qualità della domanda dei servizi
- 1 Fare condensazione dell'offerta sui servizi avanzati
- 1 Aprire il mercato ai soggetti più dinamici
- 1 Promuovere politiche di sviluppo per i servizi avanzati privilegiando alcuni settori strategici

Per quanto riguarda il primo punto, elevare la qualità della domanda, si tratta di non considerare semplicemente come dato il livello della domanda di servizi che si manifesta sul mercato locale, così da considerarlo un vincolo per la crescita e lo sviluppo dell'offerta.

Una parte della domanda potenziale degli imprenditori artigiani non emerge perché non sufficientemente consapevole delle opportunità di sviluppo per l'impresa, o perché ignora o non percepisce un'offerta adeguata capace di produrre risultati immediati e tangibili.

Si preferisce non distogliere lo sguardo sul momento produttivo, perché non si percepisce alcuna utilità nell'introduzione di servizi che non siano quelli strettamente amministrativo-contabili necessari a garantire la gestione ordinaria dell'azienda.

Qui è chiaro che il livello della domanda di servizi è legato al livello di cultura imprenditoriale raggiunta dall'artigiano: tanto più l'artigiano esprime tensione alla crescita e allo sviluppo, tanto più esprimerà domanda di innovazione anche nei servizi; tanto più è consapevole dei vantaggi competitivi che si possono ottenere dall'acquisizione di servizi avanzati, tanto più acquisterà servizi sul mercato.

Agli attori locali dello sviluppo, alle associazioni artigiane, agli enti camerali, alle istituzioni pubbliche spetta il compito di concertare politiche attive in grado di promuovere in maniera diffusiva la cultura imprenditoriale degli artigiani. Politiche attive che privilegiano gli interventi formativi ma che non si esauriscono con essi.

Oltre alla formazione si devono promuovere interventi in grado di agevolare la scelta e l'orientamento nel mercato dei servizi. Raccordare la domanda all'offerta di servizi può voler dire agevolare una circolazione efficace delle informazioni, garantire la massima trasparenza, certificare la qualità dei servizi erogati.

Fare condensazione dell'offerta sui servizi avanzati significa ridurre la frammentazione dell'offerta nei settori innovativi, in quei settori cioè dove la domanda è fatta da piccoli numeri.

Dalle interviste effettuate presso le associazioni artigiane del pavese è emersa la difficoltà nell'attivare e garantire continuità ad iniziative o servizi in particolari settori

innovativi, per i quali risulta difficile aggregare la domanda per gruppi di imprese. È evidente che se la CNA di Milano può contare su 10.000 associati e quella di Pavia su 3.200, per quest'ultima si pone un problema di massa critica da raggiungere ogni qual volta si attiva un servizio innovativo.

Di fronte ad una situazione di estrema frammentazione su scala provinciale è necessario riflettere se non siano auspicabili momenti di aggregazione tra le associazioni imprenditoriali, non solo tra le categorie artigiane, per promuovere insieme iniziative volte alla crescita delle imprese. Non si tratta di creare contenitori nuovi rispetto ai servizi maturi, ma di ricercare momenti di aggregazione sui servizi innovativi sui quali l'offerta locale è pressoché inesistente. Non è sufficiente dotarsi di strutture quali i centri servizi alle imprese se poi prevalgono politiche di sviluppo separate o che si ignorano. È necessario individuare su scala provinciale le priorità e predisporre sui servizi innovativi risposte comuni con iniziative interassociative.

Un'altra area dove intervenire è rappresentata dall'apertura del mercato locale ai soggetti più dinamici dell'offerta di servizi, soggetti locali, ma anche studi e società di consulenza esterni all'area, presenti in modo abbondante nell'area milanese. A differenza di quanto riscontrato nella provincia di Pavia dove l'assistenza e la consulenza privata si gioca sostanzialmente sui servizi tradizionali (contabilità, paghe, assistenza fiscale, ecc.), nell'area milanese è presente un mercato molto articolato di società di consulenza che operano nell'ambito dei servizi innovativi: sistemi qualità, consulenza finanziaria, processi di internazionalizzazione, studi di progettazione, marketing, applicazioni informatiche e telematiche, ecc. Spesso si rivolgono alle imprese più strutturate di dimensioni medio-grandi, ma buona parte del loro fatturato è ottenuto attraverso il mercato delle piccole imprese.

Anche per questi soggetti il rapporto con la domanda è spesso filtrato dai canali associativi ed istituzionali, ma a differenza di quanto avviene nelle realtà produttive meno dinamiche si registra un maggior tasso di concorrenzialità che trova riscontro in una ricerca di contatto più diretto con i clienti potenziali.

Il contatto con l'impresa avviene in modo diretto: in alcuni casi si parte da operazioni di telemarketing, si crea il contatto da cui può scaturire un appuntamento in azienda. Viene fatto un check-up dei bisogni dell'azienda e sulla base delle informazioni raccolte viene impostato un piano di intervento. Nella maggioranza dei casi il contatto con il cliente avviene per contagio di clienti già acquisiti: il cliente soddisfatto trasferisce il giudizio positivo sul servizio ed attiva un processo di promozione indiretta.

Per offrire maggiori opportunità di accesso ai servizi innovativi da parte delle imprese di Pavia, è auspicabile promuovere iniziative che avvicinino e facilitino le condizioni di contatto tra gli operatori milanesi e le imprese artigiane della provincia pavese, soprattutto con quelle più dinamiche.

Qui il ruolo delle associazioni territoriali e delle amministrazioni locali potrebbe essere quello di facilitatori dell'incontro domanda-offerta più che erogatori diretti o indiretti dei servizi.

Per ultimo, tra le aree di intervento individuiamo la promozione di

politiche di sviluppo per i servizi innovativi concentrando l'azione su alcuni settori strategici per l'impresa artigiana. In base alle interviste effettuate con gli operatori ci appaiono strategiche, in modo particolare per le imprese artigiane del settore meccanico, tre aree di sviluppo:

- 1 i servizi volti allo sviluppo della qualità;
- 1 i servizi volti allo sviluppo dei processi di internazionalizzazione;
- 1 i servizi volti allo sviluppo delle tecnologie informatiche e telematiche.

L'area dei servizi funzionali al controllo e alla certificazione di qualità risulta essere quella con le maggiori prospettive di crescita. Questa tendenza alla crescita è meno evidente nel pavese ma molto più avvertita nell'area milanese. Nello studio del Cestec⁸ la domanda di certificazione da parte delle imprese artigiane della provincia di Milano registra l'andamento più dinamico tra i servizi innovativi considerati.

La CNA di Milano ha introdotto tra i suoi servizi l'assistenza alle imprese associate nella scelta e nei rapporti con gli enti certificatori⁹. In due anni sono state coinvolte nell'area qualità 55 imprese artigiane, prevalentemente del settore metalmeccanico, 20 sono state già certificate, 35 sono già avviate alla certificazione. Una ventina di piccole aziende associate si erano già attivate per la certificazione UNI EN ISO 9000.

Tra queste aziende una parte è indotta alla certificazione da motivi di necessità, perché spinta dal committente, una parte coglie invece la certificazione come un'opportunità di sviluppo, un fattore di competitività da acquisire. Chi chiede di certificarsi è quasi sempre un'azienda dinamica che in qualche caso si pone anche come azienda leader in particolari segmenti di mercato.

Queste informazioni sull'area milanese ci dicono dell'opportunità di puntare per lo sviluppo di questo genere di domanda soprattutto su quelle aziende artigiane pavese che mostrano maggiore dinamismo, per poi avvantaggiarsi dell'effetto di trascinamento che possono produrre sulle imprese meno dinamiche.

Da parte delle associazioni artigiane si tratta di capire e di selezionare le varie esigenze al fine di individuare le imprese realmente interessate, investendo in formazione e cultura di impresa e sollecitando la domanda di servizi con azioni di marketing.

Gli interventi volti invece a rafforzare e qualificare l'offerta devono facilitare invece l'accesso sul mercato locale di soggetti dinamici capaci di proporsi direttamente alle imprese artigiane.

La seconda area di sviluppo individuata riguarda i servizi di internazionalizzazione. In questo ambito la domanda reale di servizi è molto al di sotto della domanda potenziale: nel settore meccanico un artigiano pavese su tre

8 - Analisi dei fabbisogni delle imprese manifatturiere artigiane - 1999. Progetto "Riqualificazione d'impresa artigiana", nell'ambito del Fondo Sociale Europeo, Obiettivo 4 - Assistenza tecnica. La Regione Lombardia, ha delegato il Cestec per la direzione e il coordinamento del progetto. Il Cestec ha incaricato tre enti per lo svolgimento di buona parte del progetto: Istituto L. Gatti, SIAB, Artigianato Servizi S.r.l.

9 - Come visto in precedenza anche la CNA di Pavia ha attivato un progetto per avviare le piccole imprese alla certificazione di qualità: 25 imprese hanno aderito.

vanta quote di fatturato prodotte con clienti localizzati all'estero, mentre soltanto il 4% utilizza servizi di internazionalizzazione. È necessario quindi far crescere una domanda che risulta sottodimensionata, agendo da un lato con interventi formativi volti ad abbattere barriere culturali che limitano la propensione ad uscire sul mercato globale e dall'altro promuovendo iniziative di internazionalizzazioni capaci di aggregare interessi e capacità imprenditoriali. La partecipazione alle fiere può rappresentare per le imprese artigiane che non esportano un primo passo per avvicinarsi ai mercati esteri.

La CLAAI di Milano, ad esempio, svolge per gruppi di imprese azioni promozionali all'estero facendosi carico dell'accompagnamento sia per gli aspetti organizzativi che per quelli finanziari, quando i progetti sono finanziati con interventi pubblici. Inoltre, prende accordi e scambia informazioni con le associazioni artigiane presenti all'estero.

Il Centro Estero di Milano, emanazione delle Camere di Commercio della Lombardia, a partire dal prossimo anno si renderà disponibile ad intervenire presso gli enti camerali o le associazioni di categoria offrendo giornate di consulenza su problemi specifici dell'internazionalizzazione¹⁰, per gruppi di imprese non inferiore a tre unità e senza oneri per le stesse.

L'ultima area di intervento individuata è rappresentata dai servizi volti allo sviluppo delle tecnologie informatiche e telematiche. In questo ambito si possono individuare due livelli di intervento: un livello di prima alfabetizzazione e un livello di facilitazione all'uso delle reti telematiche.

Il primo livello di alfabetizzazione dovrebbe collocarsi all'interno di un progetto di sviluppo finanziato, almeno in parte, da soggetti pubblici in collaborazione con le associazioni imprenditoriali. Esso dovrebbe prevedere un piano di sensibilizzazione diffusa sul territorio ed un'attività di supporto e di assistenza diretta alle imprese artigiane interessate all'installazione di strumenti informatici.

Il secondo livello di interventi dovrebbe puntare all'individuazione di un gruppo di imprenditori artigiani che hanno già superato il primo livello di alfabetizzazione informatica e su cui sperimentare servizi di assistenza e di consulenza aziendale in rete con le associazioni di categoria, con la Camera di Commercio o con altri soggetti istituzionali con cui entrare in contatto on line.

La CLAAI di Milano ha attivato in via sperimentale un progetto pilota che prevede proprio la fornitura di servizi di assistenza e consulenza aziendale via internet. Sono state coinvolte nel progetto più di 40 imprese artigiane e altre 80 saranno prossimamente inserite nel progetto. Per il momento la consulenza si limita a tre settori: sistemi di qualità, internazionalizzazione e sicurezza. Le imprese interessate si collegano al sito internet dove ottengono già delle informazioni aggiornate e possono richiedere informazioni particolareggiate, ottenendo risposte da un pool di consulenti ed esperti che collaborano al progetto. Il servizio che al momento è in fase di sperimentazione è accessibile soltanto alle imprese artigiane coinvolte nel progetto.

10 - La contrattualistica internazionale, le forme di pagamento in uso nel commercio internazionale, il trasporto nel commercio internazionale, aspetti doganali e fiscali per l'esportazione, ecc.

4.4 L'OFFERTA DI FORMAZIONE

4.4.1 IL QUADRO METODOLOGICO

Offerta formativa e dinamica delle competenze professionali

Nel corso degli ultimi due decenni l'approccio al tema del lavoro e dell'occupazione ha registrato importanti trasformazioni, non solo per effetto dei cambiamenti avvenuti nel sistema economico ma anche per i mutamenti intervenuti negli schemi di analisi e di lettura teorica dei fenomeni.

Dopo un lungo periodo di quasi esclusiva attenzione agli aspetti oggettivi del lavoro (per lo più interrelati con le caratteristiche tecnico-produttive del sistema economico, settoriale e territoriale, di riferimento e a cui venivano ricondotti i relativi fabbisogni di forza lavoro) e riferiti alle dinamiche della domanda, a partire dagli anni novanta è via via cresciuta anche l'attenzione verso gli aspetti soggettivi del lavoro. Le ragioni di tali nuovi orientamenti vanno ricercate nel tentativo di spiegare la cosiddetta disoccupazione qualitativa (rifiuto di lavori considerati non rispondenti alle aspettative sia in termini di impegno e mansioni richieste sia di orari e/o retribuzione attesa), e di comprendere il ruolo della risorsa umana di fronte ad uno sviluppo (tecnologico ed organizzativo) che richiede, in misura crescente, conoscenza, responsabilità e flessibilità operativa.

L'attenzione alla dimensione soggettiva del lavoro ha favorito la comprensione delle più recenti dinamiche che regolano l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e uno sviluppo di analisi sempre più "centrate" sulla qualità delle forze di lavoro presenti e/o disponibili su di un territorio, nel quale il tessuto produttivo tende a crescere, non solo e non sempre in modo esclusivamente quantitativo.

Infatti, numerose evidenze empiriche anche in Provincia di Pavia mostrano nettamente come esso (il lavoro) risulti in continua evoluzione qualitativa, interessando cioè l'organizzazione del lavoro, il modo di produrre, di collocare il prodotto sul mercato, di associare le produzioni ad un territorio fornendo un'immagine positiva dell'intero tessuto economico e produttivo dell'area. In altri termini, tutti i fattori della produzione sono in gioco e sono rivolti all'obiettivo di massimizzare la capacità di competere.

Coerentemente, anche l'approccio di analisi sul rapporto tra sistema formativo e mondo del lavoro sta compiendo notevoli passi in avanti. Infatti, non sarà affatto casuale che la scoperta della centralità del momento formativo (sia scolastico in senso stretto che extrascolastico) sia avvenuta proprio nel corso di questi ultimi dieci anni.

Il processo di formazione della risorsa umana come reale dimensione dello sviluppo locale evidenzia, quindi, un forte legame tra la capacità di trasferire elementi conoscitivi, tecnico-professionali e motivazionali, e la flessibilità/adattabilità ai tipi di lavoro disponibili in un dato momento e su di un dato territorio.

L'attenzione e l'enfasi posta sugli aspetti connessi alla formazione hanno contribuito allo sviluppo della necessità di trasmettere una cultura del lavoro capace di:

- 1 rappresentare correttamente la realtà socio-economica e professionale di riferimento;
- 1 fornire e sviluppare ampie competenze ed abilità di base, tecnico-professionali e relazionali;
- 1 trasferire capacità di orientamento in rapporto alle necessità, aspettative/aspirazioni soggettive.

Se generalmente la spinta a ripensare la dinamica dei processi formativi è venuta in misura più marcata dagli operatori economici piuttosto che da quelli scolastici, in Provincia di Pavia siamo in presenza di una struttura dell'offerta formativa che da qualche anno appare fortemente impegnata verso la ricerca di elementi di raccordo stabile tra mondo della scuola e mondo del lavoro¹¹, capaci di dar vita a processi di cooperazione dinamica in grado di ripensare "sinergicamente" il percorso formativo.

Consapevoli che un orientamento verso una maggiore e più efficace collaborazione tra sistema delle imprese artigiane e mondo della formazione sia la migliore arma per un reale rilancio della qualificazione delle risorse umane sul territorio della provincia, questa parte del lavoro, attraverso una serie di colloqui con esperti e tecnici della formazione operanti sia in provincia di Pavia che di Milano e sulla base delle evidenze emerse dall'indagine sul campo, ha approfondito due aspetti cruciali della questione:

1. come attrezzarsi per raccogliere informazioni tempestive sui fabbisogni formativi;
2. quali gli attuali squilibri tra offerta formativa e fabbisogni di competenze professionali.

Come attrezzarsi per raccogliere informazioni tempestive sui fabbisogni formativi

I fabbisogni formativi nel sistema economico-sociale pavese non si possono cogliere osservando solo i dati sulla struttura quantitativa e qualitativa di popolazione, forze di lavoro, occupazione, a livello provinciale. Le informazioni a livello provinciale, facilmente ottenibili dalle fonti ISTAT e, con maggiori dettagli, dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura di Pavia, sono molto utili per avere un quadro strutturale e dinamico di sfondo. L'utilità di esse dipende però dalla loro continua comparazione con analoghe informazioni (armonizzate) strutturali e dinamiche riguardanti altre provincie italiane (con particolare riguardo a quelle del Nord-Ovest o ad altre provincie con struttura produttiva almeno parzialmente simile a quella pavese) ottenibili da fonti ISTAT (e, soprattutto guardando al futuro, da fonte INPS).

Per cogliere i fabbisogni in provincia di Pavia, occorre osservare continuamente i mercati del lavoro locali. Essi infatti hanno caratteristiche, strutture produttive e territoriali assai diverse e tali da renderli difficilmente aggregabili, quando si voglia studiare e prevedere, in termini qualitativi oltreché quantitativi, i flussi di domanda e di offerta di lavoro.

Le informazioni sui mercati del lavoro locale richiedono normalmente l'aggregazione di informazioni rilevanti a livello comunale. L'osservazione dei mercati del lavoro locali in provincia di Pavia può trarre indicazioni molto utili "una tantum", analitiche sulla struttura degli stock di offerta (potenziale e attuale) e di domanda di lavoro, in parte rilevante confrontabili con analoghe informazioni di dieci e venti anni prima e dal censimento 2001, in corso di impostazione.

Si tratta, tuttavia, di informazioni che riguardano un solo momento, da cui si possono soltanto (con riguardo al censimento sulla popolazione) trarre informazioni preziose sulla struttura (molto dettagliata, con riferimento ad altre caratteristiche strutturali "incrociabili") dell'offerta di lavoro per livello di istruzione e sulla

domanda di lavoro per attività economica. Il censimento economico può offrire informazioni integrative sullo stato degli stock di domanda del lavoro disaggregabili con riferimento a caratteristiche rilevanti (come le dimensioni e l'articolazione delle unità produttive) delle strutture produttive.

Informazioni più continue nel tempo e in parte riguardanti i flussi (o almeno le variazioni di stock) si possono trarre solo da fonti amministrative.

Le informazioni comunali aggregate per mercato del lavoro locale sono importanti per costruire indicatori da tenere sotto osservazione.

Il primo indicatore fondamentale è il tasso di occupazione, cioè il rapporto tra occupazione e popolazione in età lavorativa (15-64 anni, secondo la definizione convenzionale internazionale adottata dall'EUROSTAT). Le informazioni sugli stock di occupazione e di popolazione in età lavorativa dovrebbero essere disponibili attraverso gli archivi dell'Ufficio statistico regionale. Tali archivi dovrebbero consentire anche la disaggregazione del tasso di occupazione, particolarmente utile dal punto di vista delle analisi dei fabbisogni formativi, per classi di età, sesso, livello di istruzione (specificato anche con riferimento alle varie qualifiche professionali).

Un secondo importante indicatore è il tasso di attività (calcolato sulla popolazione in età lavorativa), che indica la propensione a offrire "esplicitamente" lavoro da parte dell'offerta potenziale di lavoro (la popolazione in età lavorativa). E' utile anche in questo caso una disaggregazione per classi di età, sesso e livello di istruzione (nel senso suddetto). Tale disaggregazione è però più utile con riferimento all'intero stock di popolazione in età lavorativa, confrontato con lo stock di popolazione attiva/forze di lavoro analogamente disaggregato. E' utile pure la quantificazione (assoluta e relativa) delle persone incluse nella popolazione in età lavorativa ma non in quella attiva (distinte per sesso, classi di età e titolo di studio conseguito) classificabili come studenti, casalinghe e ritirati dal lavoro.

Un terzo rilevante indicatore (meno importante degli altri due, ma significativo se utilizzato insieme agli altri) è il tasso di disoccupazione. Esso può essere calcolato a livello comunale (è utile avere il dettaglio comunale oltreché l'aggregato a livello di mercato del lavoro locale) in base ai dati di fonte amministrativa. E' opportuna anche in questo caso una disaggregazione per sesso, classe di età e livello di istruzione. Inoltre, si ritiene particolarmente utile calcolare (in base alla durata di iscrizione per 12 o più mesi) il tasso di disoccupazione di lunga durata, nonché rilevare dettagli sui flussi di iscrizione e cancellazione dei disoccupati.

Con riguardo ai flussi, un utile indicatore è il rapporto tra avviati nel corso di un anno e stock medio di disoccupati rilevati in tale anno, possibilmente disaggregati per sesso, età e livello di istruzione.

Dal punto di vista delle informazioni sulla domanda del lavoro è tuttavia più utile il rapporto tra avviati al lavoro e occupazione media annua, con analoghe disaggregazioni relative alle caratteristiche qualitative dei lavoratori coinvolti. Una disaggregazione molto utile da tale punto di vista è quella settoriale (con i maggiori dettagli possibili).

D'altra parte, la disaggregazione settoriale (in termini assoluti e di composizione relativa) si impone anche con riguardo agli stock di occupazione, presi globalmente

in considerazione per calcolare i suddetti tassi di occupazione. In vista delle analisi sui fabbisogni formativi, la disaggregazione settoriale dovrebbe essere incrociata con la disaggregazione per classi di età, sesso, titolo di studio e possibilmente professione (o almeno posizione professionale) dei lavoratori occupati.

Ulteriori utili informazioni sui flussi di offerta di lavoro riguardano le informazioni anagrafiche sugli afflussi e deflussi di popolazione (con particolare riguardo all'immigrazione dall'esterno della provincia) possibilmente disaggregati per sesso, età e livello di istruzione.

Gli indicatori e le altre informazioni sugli specifici mercati del lavoro provinciali possono dare un quadro abbastanza soddisfacente della situazione e delle modifiche strutturali avvenute e in atto in tali mercati. Tali informazioni possono essere utilmente integrate con informazioni di tipo economico (sulla produzione, sui mercati di approvvigionamento e di sbocco, sugli investimenti, sui processi di innovazione, ecc.) o socio-istituzionali, rilevate ed elaborate in modo continuo o attraverso indagini "una tantum".

Tra le informazioni socio-istituzionali particolarmente rilevanti dal punto di vista delle analisi sui fabbisogni formativi, emergono quelle sui deflussi dai processi formativi, alla fine degli specifici corsi. A questo proposito, appaiono particolarmente utili, a integrazione dei dati sugli stock e sui flussi di offerta di lavoro per livello di istruzione ("incrociati" con sesso ed età), le informazioni disaggregate per sesso ed età dei laureati, diplomati, qualificati per tipo di corso e localizzazione territoriale delle strutture formative. La fonte di tali dati è (o meglio potrebbe sempre più essere) l'Amministrazione della provincia di Pavia, Assessorato Cultura, Istruzione e Formazione Professionale.

Tra le informazioni integrative di tipo economico assumono particolare rilievo quelle ricorrenti su attività economiche significative per specifici mercati del lavoro, nei limiti in cui offrono indicazioni sulle caratteristiche quantitative e qualitative degli input di lavoro localmente riferibili, con particolare riguardo alla professione esercitata (possibilmente "incrociata" con le caratteristiche qualitative fondamentali dei lavoratori coinvolti). Tali informazioni, come quelle ottenibili da indagini "una tantum" che consentano di stimare "coefficienti di lavoro" qualitativamente disaggregati, appaiono rilevanti soprattutto per integrare, dal lato della domanda di lavoro, il quadro del confronto strutturale (passato e attuale) tra offerta e domanda di lavoro e mettere in evidenza i possibili "squilibri strutturali", con particolare riguardo a istruzione e professione.

Dal punto di vista delle indicazioni e delle analisi sui fabbisogni formativi, un contributo fondamentale dal lato della domanda del lavoro (e quindi dal confronto via via sempre più completo e appropriato tra struttura della domanda e struttura dell'offerta) deve provenire da indagini qualitative svolte a livello locale.

Un contributo non irrilevante, soprattutto a scopo di verifica/ controllo delle indicazioni costruite sulla base delle informazioni raccolte lungo vie precedenti, potrà provenire dalle indagini di tipo Excelsior o che seguiranno

la strategia articolata di accertamento/ verifica dei fabbisogni formativi, che si sta perseguendo nell'ambito degli accordi tra le parti sociali e dei processi/patti di concertazione delle politiche economiche e sociali.

Indicatori e variabili fondamentali da tenere sotto osservazione a livello comunale e da aggregare a livello di mercato del lavoro locale in Provincia di Pavia

TAB. 22: Servizi avanzati e strategici alla produzione acquistati all'esterno

Indicatori sintetici (da disaggregare per sesso, classe di età e livello di istruzione)	- Tasso di occupazione	rapporto % tra occupazione e popolazione in età lavorativa
	- Tasso di attività	rapporto % tra forze di lavoro e popolazione in età lavorativa
	- Tasso di disoccupazione	rapporto % tra disoccupati e forze di lavoro
	- Tasso di disoccupazione di lunga durata	rapporto % tra disoccupati iscritti da almeno dodici mesi e forze di lavoro
	Rapporto % tra avviati al lavoro nell'anno e stock medio annuo di disoccupazione	
	Rapporto % tra avviati al lavoro nell'anno e stock medio annuo di occupazione	
Variabili di offerta di lavoro (da disaggregare per sesso, classe di età e livello di istruzione)	- popolazione in età lavorativa	popolazione dai 15 ai 64 anni
	- popolazione attiva / forze di lavoro	popolazione che risulta occupata o "esplicitamente" in cerca di lavoro senza trovarlo
	- popolazione in età lavorativa ma non attiva	studenti + casalinghe + ritirati dal lavoro + altri gruppi minori (inabili, militari di leva, ecc.)
	movimenti migratori da e verso lo specifico mercato del lavoro	
	deflussi di laureati/diplomati/ qualificati dai processi formativi	
Variabili di domanda di lavoro (da disaggregare per sesso, classe di età, livello di istruzione, settore e possibilmente professione o almeno posizione professionale)	Occupazione	
	avviati al lavoro	
	inputs di lavoro localmente riferibili ad attività economiche rilevanti negli specifici mercati del lavoro locali Previsioni a breve termine fondate su indagini tipo Excelsior	

Gli attuali squilibri tra offerta formativa e fabbisogni di competenze professionali

Gli esiti dell'indagine sul campo, svolta in provincia di Pavia nel settore dell'artigianato meccanico, confermano nettamente molte delle segnalazioni e/o semplici indicazioni emerse nel corso degli ultimi anni a seguito di numerosi dibattiti e/o incontri sul tema specifico degli squilibri esistenti tra domanda e offerta di competenze professionali sul territorio.

In particolare, dal mondo delle imprese artigiane vengono confermate le seguenti evidenze:

- 1 le assunzioni si registrano e si prevede che continueranno a esserci per lo più nell'area delle figure professionali a bassa qualificazione (apprendisti e operai generici);
- 1 nei casi di rinnovo degli organici si registrano assunzioni di disegnatori meccanici e progettisti CAD;
- 1 oltre la metà delle imprese intervistate lamenta difficoltà di reperimento di operatori CNC, tornitori, tecnici e progettisti, fresatori;
- 1 le imprese "più strutturate" arrivano addirittura ad elencare l'esistenza di "figure introvabili" come operai specializzati, tecnico progettista, tornitore, saldatore;
- 1 la maggior parte delle imprese artigiane attribuisce la difficoltà a reperire manodopera alla scarsa/debole formazione tecnica, scarsa propensione al lavoro d'officina, e ad una più forte attrattività esercitata dalla grande impresa;
- 1 le conoscenze tecniche di base dei neoassunti sono considerate scarse;
- 1 non mancano le relazioni con il mondo della formazione, si valutano positivamente le offerte di stage e di tirocini.

Contestualmente il mondo della formazione professionale provinciale e regionale appare in grande fermento:

- 1 si sta portando a termine il processo di riorganizzazione regionale delle modalità di erogazione dei servizi formativi;
- 1 è in via di completamento il processo di delega alle province;
- 1 si rafforza il raccordo con l'evoluzione dei fondi e programmi comunitari;
- 1 si è alla ricerca di un riposizionamento, in una logica di integrazione dinamica, rispetto all'istruzione superiore che a sua volta è investita da un intenso processo di riorganizzazione e sviluppo inteso sempre più in termini di "autonomia";
- 1 si punta ad attribuire alla formazione professionale un ruolo di strumento di politica attiva del lavoro.

In questo contesto, il mondo del lavoro (i fabbisogni professionali espressi dal sistema delle imprese artigiane locali) e il mondo della formazione appaiono ancora lontani. Dai colloqui svolti emerge chiaramente la necessità di sperimentare modalità di interazione permanente tra il sistema produttivo e il sistema formativo capaci di migliorare le prestazioni di entrambi.

Infatti le iniziative corsuali su tematiche affini a quelle poste in rilievo dalle imprese non mancano, tuttavia l'interazione tra i due sistemi rimane critica. La necessità di produrre conoscenze utili a supportare l'attività dei progettisti di formazione coerentemente con la crescita del consenso da parte del sistema produttivo è quindi centrale. In assenza di tale interazione lo squilibrio tra domanda e offerta di lavoro non può che cronicizzarsi e di conseguenza rendere poco efficace l'azione del sistema formativo provinciale.

Oggetto dello scambio è la comunicazione al sistema formativo, mediante un linguaggio condiviso, dei fabbisogni di competenze che la continua evoluzione del sistema produttivo richiede e la comprensione, da parte del sistema formativo, dei contenuti formativi di queste competenze.

Ciò che emerge chiaramente dai colloqui effettuati con gli addetti ai lavori è in sintesi la necessità di fare chiarezza su alcune questioni nodali, ossia: utilizzo di un insieme di termini sul cui significato ci sia consenso tra i due “mondi” (quello del lavoro e quello formativo), rendere esplicito e condivisibile il significato di fabbisogno professionale e fabbisogno formativo, il limite delle indagini quantitative e delle indagini qualitative se svolte separatamente, un serio approfondimento sull’oggetto specifico dello scambio di conoscenze tra i due “mondi”. In particolare si fa riferimento al concetto di “prestazioni ideali¹²” e di “competenze¹³”. Il punto di partenza di un utile confronto tra le parti non può infatti che essere la definizione delle prestazioni ideali attese dal sistema produttivo su quelle figure professionali ritenute critiche (nel senso di difficile reperimento, difficoltà nel formarle). Esse devono essere descritte considerando la figura oggetto di approfondimento/analisi in un contesto organizzativo ideale, derivante dalla valutazione dell’evoluzione tecnologica, organizzativa, di processo e di prodotto attesa. A seguire sarà poi necessario descrivere le competenze che si baserà sulla descrizione dei singoli nuclei di conoscenze e capacità che compongono le singole competenze. Successivamente, in collaborazione con gli esperti della formazione si potrà valutare la possibilità di esprimere le competenze ricavate con il linguaggio e le modalità definite dal sistema formativo ed istituzionale provinciale.

L’analisi dell’offerta formativa si è concentrata su quelle strutture formative in grado di dare risposte adeguate ai fabbisogni delle piccole imprese meccaniche pavesi. Si è quindi posta l’attenzione su alcune competenze professionali critiche emerse dall’indagine diretta (Operatori su macchine a Controllo Numerico, tornitori, fresatori, saldatori e progettisti CAD).

Una prima scrematura è stata effettuata sulla base dell’ultimo Piano Provinciale della Formazione che contiene tutti i corsi previsti per l’anno formativo 1999/2000.

Risulta che secondo tradizione il CFP-Enaip di Vigevano è quello che presenta un articolazione più ampia sulle tematiche affini al settore meccanico (CAD meccanico per dipendenti, formazione per apprendisti), seguono la Fondazione Clerici (Operatore di macchine utensili per inoccupati, formazione per occupati a supporto dei processi innovativi delle imprese meccaniche, CAD-PLC per inoccupati e occupati) e via via gli altri CFP della Provincia.

Anche tra i progetti INTESA è possibile individuare iniziative di un certo rilievo per il settore; allo scopo si vedano i progetti Fondazione Clerici di Pavia - IPC

12 - Per prestazione ideale si intende quel complesso di obiettivi, compiti, ruoli strategie e comportamenti osservabili che il lavoratore mette in atto per realizzare, in termini efficaci ed efficienti, gli obiettivi qualitativi e quantitativi che gli vengono assegnati.

13 - Per competenze si intende l’insieme di conoscenze, abilità e di comportamenti organizzativi necessari alla realizzazione delle prestazioni ideali.

“Cremona”, ODPF Santachiara-IPSIA “Calvi” (tecnico sviluppo prodotti industri meccaniche), Enaip Vigevano-IPSIA “Roncalli” (tecnico manutenzione impianti elettrici industriali, esperto assistenza tecnica apparecchiature elettroniche industriali, tecnico automazione industriale.

Per completare il quadro e per comprendere la natura e le dinamiche del sistema di formazione professionale in provincia di Pavia si è scelto poi un approccio maggiormente qualitativo. L'analisi è stata condotta intervistando direttamente i direttori dei più importanti Centri di Formazione Professionale della provincia, i responsabili della formazione professionale delle associazioni artigiane e della Camera di Commercio.

Il CFP Clerici di Pavia è specializzato nell'area industriale e soprattutto nel settore meccanico. Vengono organizzati corsi di formazione per giovani che escono dalla scuola dell'obbligo (operatori su macchine utensili, motoristi, elettricisti) e corsi post-diploma o post-qualifica (operatori CAD-PLC). Tuttavia il Centro incontra parecchi ostacoli nella gestione di alcuni corsi rivolti a giovani disoccupati, soprattutto a causa della difficoltà di raccogliere un numero minimo di partecipanti. Per questo motivo si tende a organizzare corsi aperti anche a occupati.

Il Centro di Formazione Professionale del comune di Pavia ha attivato da qualche anno una convenzione con l'Istituto "Cardano" (ITIS) di Pavia per organizzare corsi serali di CAD meccanico per neodiplomati, occupati e disoccupati.

Paviaform, azienda speciale della Camera di Commercio per la formazione, non è invece riuscita, per mancanza di partecipanti, ad attivare un corso di formazione per 15 operatori su macchine a controllo numerico rivolto a giovani disoccupati diplomati.

La CNA formazione di Pavia vanta una forte specializzazione nell'area della saldatura e in particolare su quei tre tipi di saldatura più richiesti dalla metalmeccanica pavese ossia: filo (MAG), elettrodo e acciaio inox (TIG). L'offerta formativa della CNA si rivolge esclusivamente agli occupati, anche se in passato sono state avviate con notevoli difficoltà iniziative formative rivolte a giovani disoccupati.

Le interviste tuttavia, oltre a completare il quadro della formazione professionale in provincia di Pavia, hanno permesso di evidenziare alcuni problemi di rilevazione del fabbisogno formativo da parte dei CFP, di programmazione delle iniziative formative e di scarsa collaborazione tra le strutture presenti sul territorio.

I centri di formazione professionale e le altre strutture formative non si avvalgono di particolari tecniche di analisi della domanda di formazione che deriva dal sistema produttivo: in generale, l'offerta di formazione è guidata da fattori di natura diversa quali la capacità riconosciuta del centro di formazione professionale di offrire un insegnamento di alto livello, la vocazione territoriale di un'area, dalle previsioni di sviluppo di un determinato settore.

Il fabbisogno formativo non viene rilevato. In molti casi si tende a ripetere sempre gli stessi corsi e l'analisi viene fatta a posteriori sulla base del gradimento dell'utenza e sul numero degli sbocchi professionali. I Centri più strutturati basano le proprie decisioni sul sistema informativo Excelsior di Unioncamere e sugli

indirizzi generali forniti dalla Regione¹⁴.

Si ha la chiara sensazione che per i CFP considerazioni di tipo finanziario siano più rilevanti nel determinare la scelta dei corsi da attivare che non la domanda delle imprese: sembra ad esempio evidente che la Regione Lombardia possa fortemente orientare - e di fatto orienta - la scelta dei corsi attivati dai centri di formazione professionale: è questo un modo di programmare la formazione professionale di tipo "top down", che può recidere il legame tra mondo della produzione e mondo della formazione¹⁵.

In estrema sintesi possiamo dire che spesso i centri di formazione professionale non attivano certi tipi di corso non tanto per loro effettiva incapacità quanto piuttosto per effetto della necessità di ottenere finanziamenti o per mancanza di utenza.

Infine occorre considerare che i centri di formazione professionale, per ovvi motivi di bilancio, sono scarsamente dotati dei macchinari e delle attrezzature effettivamente utilizzate dalle imprese. Sarebbe opportuna, in un'ottica di formazione in alternanza, una maggiore collaborazione tra imprese e sistema formativo: le imprese dovrebbero rendersi conto che non possono facilmente ottenere lavoratori con certe competenze se non si permette loro di formarsi su macchinari ed attrezzature al passo con l'evoluzione tecnica.

Per questo motivo, al fine di avviare corsi di un certo livello per l'aggiornamento su macchine utensili automatiche (si veda paragrafo 5.2.2), nell'ambito del Progetto Pilota si è pensato di coinvolgere direttamente i costruttori di macchine utensili, i quali hanno risposto positivamente all'invito e si sono dichiarati disponibili a collaborare con le imprese e le istituzioni presenti sul territorio nell'organizzazione di corsi specifici.

Dalle interviste è infine emerso il problema dell'orientamento. Il fatto che la domanda superi costantemente l'offerta di lavoro per alcune professioni è dovuto spesso alle difficoltà che il sistema formativo incontra nel raccogliere un'utenza in grado da colmare tale divario; così, i corsi che si pongono l'obiettivo di formare le figure professionali richieste dalle imprese hanno normalmente difficoltà a reperire un'utenza tale da permettere l'attivazione del corso.

Per risolvere un simile problema gli intervistati hanno sottolineato la necessità di potenziare le iniziative di orientamento presso i giovani e le loro famiglie.

Il Progetto Pilota ha permesso di organizzare tavoli di lavoro con la presenza di imprenditori, associazioni artigiane, presidi degli Istituti Tecnici e Professionali, CFP, allo scopo di individuare le modalità operative per interventi di orientamento e promozione del lavoro artigiano nelle scuole (si veda paragrafo 5.2.3).

14 - Il meccanismo, in sostanza, è questo: la Regione Lombardia affida ad una società di consulenza - il Sistema Informativo Excelsior - nato in risposta a questa esigenza della Regione Lombardia - l'analisi quantitativa del fabbisogno formativo a livello regionale e provinciale; sulla base dei risultati di questa analisi, vengono individuate i corsi che verranno finanziati e quelli che non verranno finanziati; si delegano quindi le province all'applicazione di queste direttive, lasciando comunque libere le Amministrazioni Provinciali di operare una mediazione tra le indicazioni fornite dalla Regione Lombardia e le esigenze che emergono dal territorio.

15 - Cesare Benzi, "Un modello 'bottom up' di programmazione della formazione professionale: il caso della provincia di Pavia", Programma ADAPT/ESA, Pavia, 1998.

Capitolo 5 IL MERCATO DELLE COMPETENZE

4.1 PREMESSA

Dall'analisi delle potenzialità dell'offerta di servizi e dell'offerta formativa che sono state discusse nel capitolo precedente e alla luce delle richieste più pressanti che provengono dalle imprese (cfr. sia i risultati delle interviste in profondità - cfr. cap. 2 - sia i risultati dell'indagine diretta - cfr. cap. 3 -), sembra possibile procedere seguendo le iniziative con più alto potenziale di successo. A questo scopo sono stati particolarmente utili anche i suggerimenti provenienti dagli imprenditori nei forum organizzati tra la terza e la quarta fase del progetto di ricerca/azione.

Va sottolineato, in ogni caso, che numerosi sono i vincoli che si frappongono al corretto funzionamento del mercato delle competenze per le imprese artigiane anche per i servizi con maggior potenziale di soluzione. Ciò deriva innanzitutto da un problema di "massa critica" della domanda che non è quindi capace di "attrarre" e rendere sufficientemente attraente la domanda locale di competenze (professionali e formative). Altro vincolo al funzionamento del mercato deriva, invece, dall'insufficiente circolazione delle informazioni; ciò dipende sia dall'insufficiente attenzione del piccolo imprenditore alle competenze necessarie in un'ottica strategica di medio-lungo periodo, che dipende soprattutto dal ridotto tempo dedicato alle questioni considerate meno urgenti, sia dall'insufficiente diffusione del metodo del confronto tra operatori differenti e "mondi" diversi (per esempio del mondo dell'artigianato con il mondo della scuola e con il mondo della consulenza) che non consente di individuare progetti che sono invece economicamente realizzabili specie se avviati con il concorso progettuale di più soggetti ed organizzazioni o di un soggetto collettivo (come le associazioni artigiane). Non va, infine, dimenticata l'elevata difficoltà di reclutamento di giovani disposti ad apprendere competenze da spendere nel lavoro artigiano, che spesso si riscontra con le difficoltà di reclutamento di giovani per corsi formativi altamente professionalizzanti e che offrono ampie garanzie di assunzione oltre che buone prospettive di reddito e di carriera. Ciò, in ultima istanza, dipende da un problema di immagine del settore artigiano che dovrà essere affrontato con metodologie, risorse e strumenti appropriati perché cruciale per il successo di ogni iniziativa strategica nel campo della costruzione di competenze per il rafforzamento delle imprese artigiane..

5.2 MOBILITAZIONE DI INIZIATIVE PER LA CREAZIONE DEL MERCATO: I FORUM

5.2.1 INTERAZIONE DOMANDA E OFFERTA DI SERVIZI AVANZATI

Tra gli aspetti più innovativi del progetto pilota vi era quello di promuovere uno spazio di interazione diretta tra chi chiede servizi e chi offre servizi alle piccole imprese. Al termine della fase analitica, sulla base del lavoro svolto sul campo con i colloqui e le interviste agli operatori interessati, abbiamo promosso una serie di iniziative di animazione imprenditoriale volte a sollecitare una riflessione comune sia sugli obiettivi di sistema da privilegiare sia su quali strumenti e su quali ipotesi di intervento concentrare l'attenzione per dare nuovo dinamismo allo sviluppo del tessuto produttivo locale.

Tra le iniziative attivate una ha riguardato in modo particolare lo sviluppo dei servizi avanzati per la piccola impresa artigiana. È stato promosso a tale scopo un forum sui servizi innovativi presso la Camera di Commercio di Pavia, a cui hanno partecipato rappresentanti delle associazioni imprenditoriali, centri servizi della provincia e alcune società di servizi e di consulenza che operano nell'orbita dell'area milanese.

Con il forum si è cercato per la prima volta di mettere in contatto gli attori locali che operano nell'ambito delle piccole imprese artigiane e operatori del settore dei servizi esterni all'area, avviando un rapporto diretto sull'incrocio tra domanda e offerta di servizi strategici avanzati. Quei servizi, che sono stati rilevati e poi analizzati dal gruppo di ricerca nell'indagine effettuata sul campione delle duecento imprese artigiane del settore metalmeccanico che sono state intervistate.

Le società di consulenza invitate al forum operano nell'area milanese e si occupano di impresa non solo di grandi dimensioni, ma anche di piccole realtà imprenditoriali con meno di 15 addetti.

Per non rendere dispersiva e poco produttiva la discussione si è preferito concentrare l'attenzione sulle tre aree di servizi innovativi che nell'analisi erano state individuate come particolarmente strategiche per lo sviluppo della piccola impresa artigiana nella provincia di Pavia: i servizi legati alle nuove tecnologie informatiche e della comunicazione, i servizi relativi ai sistemi di qualità e alla loro certificazione, i servizi legati ai processi di internazionalizzazione.

Per quanto riguarda l'offerta dei servizi informatici era presente la società milanese IPSA del Gruppo Exe che opera nell'area della multimedialità e della comunicazione aziendale. In particolare l'azienda si è specializzata nella creazione e nella gestione di reti Intranet, nella produzione di CD Rom promozionali, nella realizzazione di siti internet, nella produzione di software gestionali. Inoltre IPSA gestisce un servizio rivolto alle aziende per l'organizzazione di corsi di formazione nell'ambito delle nuove tecnologie informatiche.

Nell'ambito dei Sistemi Qualità era presente al forum la società di servizi *Qualità e Sinergie Consulting*. La società ha sede a Milano e vanta più di 200 aziende certificate secondo le norme UNI EN ISO 9000, mentre altre 200 circa sono in fase di certificazione.

Punto di forza di Qualità e Sinergie è l'approccio basato sul principio che la certificazione va vissuta dall'azienda soprattutto come processo di miglioramento organizzativo e come adeguamento alla realtà esterna e concorrenziale.

Per i servizi all'internazionalizzazione era presente la società AGICI, costituita da un gruppo di professionisti milanesi (commercialisti, giuristi e docenti) specializzati nella consulenza strategica e finanziaria, la quale offre assistenza alle aziende che si rivolgono verso i mercati esteri.

Agisce a sostegno delle aziende che intendono realizzare azioni commerciali (costruzione di reti di vendita, apertura di uffici di rappresentanza, ricerca e definizione di partnership con altre aziende), investimenti produttivi (delocalizzazione di unità produttive), individuazione e acquisizione di know-how, licenze e forniture.

Per la piccola impresa la *AGICI* è solita agire collaborando con soggetti associati che assumono forme consortili o che fanno riferimento all'iniziativa delle associazioni di categoria e dei centri servizi ad esse collegati.

Ancora, per i servizi legati all'internazionalizzazione delle imprese, è stato invitato il *Centro Estero di Milano*, emanazione delle Camere di Commercio della Lombardia, il quale opera come organismo interistituzionale per le imprese lombarde collaborando con le Camere di Commercio locali, le associazioni

territoriali ed i centri servizi. Tra gli obiettivi di questa istituzione camerale vi è quello di aprire, consolidare e mantenere nel tempo i canali produttivi e i rapporti commerciali tra le imprese italiane ed i mercati esteri, svolgendo un'attività di accompagnamento alle iniziative imprenditoriali che le piccole imprese non sarebbero in grado di sostenere singolarmente.

Tra chi offre servizi alle imprese nell'area dell'internazionalizzazione erano presenti alcuni dei centri servizi e consorzi all'esportazione attivi già da alcuni anni nella provincia di Pavia. In particolare hanno dato il loro utile contributo alla riflessione il Centro Servizi Imprese di Vigevano, il Centro Servizi di Belgioioso e il consorzio Pavia Export.

Dal lato della domanda erano state invitate le associazioni degli imprenditori artigiani. In particolare erano presenti la CNA, l'Unione Liberi Artigiani e l'Associazione Artigiani di Pavia, la Confartigianato di Vigevano e l'Associazione Artigiani Oltrepò di Voghera.

Nel forum gli operatori invitati hanno presentato la loro attività e la loro esperienza nell'affrontare i problemi con gli artigiani sia nel modo di avvicinarli e di orientarli nelle scelte da effettuare, sia nell'offrire loro servizi innovativi adeguatamente calibrati sulla piccola dimensione e sulle loro specifiche esigenze.

A partire dalla descrizione dell'offerta di servizi si è sviluppato un dibattito e un confronto tra gli attori locali presenti al forum, tenendo conto delle differenze tra la realtà produttiva pavese e quella ben più consolidata dell'area milanese.

Guardando proprio alla realtà milanese si possono già scorgere tutte le potenzialità di un rapporto più stretto tra nuove tecnologie informatiche e piccola impresa artigiana. Anche per gli artigiani di Pavia occorre cogliere l'importanza strategica che potrebbe avere per una piccola unità produttiva l'utilizzo di internet, ad esempio, per promuovere la propria attività ed i propri prodotti oppure semplicemente per passare informazioni alla propria rete di vendita in tempo reale con un forte risparmio di tempo e di risorse.

Sui Sistemi di Qualità la tendenza che si registra dal lato dell'offerta più avanzata è quella di spostare l'attenzione dal prodotto al processo: si punta a ridurre all'osso la burocrazia, si investe sulla formazione e si valorizza sempre più una concezione delle norme ISO come sistemi di processo organizzativo e non più come una sommatoria di aspetti tecnici da migliorare. Secondo quanto emerso dalla discussione, la certificazione di qualità offre alle aziende due grossi vantaggi: un vantaggio competitivo sotto il profilo commerciale, in quanto diventa un elemento distintivo rispetto alla concorrenza, e un vantaggio strutturale, poiché, incidendo profondamente nella struttura organizzativa, migliora l'efficienza e quindi la competitività dell'impresa.

Per i servizi all'internazionalizzazione è emersa non soltanto una certa debolezza della domanda, riscontrabile dalla percezione comune che ne hanno gli operatori del settore, ma anche una carenza culturale degli stessi imprenditori coinvolti, che si pongono nei confronti dei processi di internazionalizzazione con un atteggiamento tattico, molto diffuso, del "mordi e fuggi" e non piuttosto in un'ottica strategica di mantenimento e di sviluppo del proprio

posizionamento sui mercati esteri.

La piccola impresa pavese deve capire che i processi produttivi legati alla globalizzazione sono profondamente cambiati e che investire oggi significa esserci domani. Investire in alcuni servizi particolarmente strategici ed organizzarsi in forme consortili significa consolidare e mantenere aperti i canali per l'esportazione.

Le associazioni artigiane presenti al forum hanno sottolineato il loro ruolo di interfaccia che deve saper filtrare l'offerta dei servizi e della consulenza specializzata fornita dal mercato e veicarla sulle esigenze reali delle imprese associate.

Alle Associazioni di categoria ed ai Centri Servizi viene attribuito anche dai fornitori di servizi una responsabilità centrale nell'orientare i propri associati verso scelte realmente adeguate alle dimensioni e alle esigenze dell'azienda, qualora tali servizi strategici non fossero già compresi nell'offerta associativa.

Alle associazioni spetta anche il compito di adoperarsi per sollecitare e formare il piccolo imprenditore accompagnandolo nella scelta di quei servizi strategici che gli permetteranno nel lungo periodo di rimanere competitivo sul mercato.

Al di là delle analisi e delle considerazioni emerse, il forum ha rappresentato un'occasione preziosa di interazione diretta tra domanda e offerta di servizi, tra fornitori e utilizzatori di servizi, rappresentati questi ultimi dalle loro associazioni di categoria.

Sicuramente, come si è più volte ribadito durante l'incontro, sarà il mercato a prendere le necessarie iniziative per eventuali sviluppi del percorso che il progetto pilota ha voluto indicare, anche se per il momento un confronto diretto tra contesti produttivi diversi è stato sicuramente un utile momento di scambio e di formazione per tutti i presenti.

Al fine di favorire l'incrocio tra la domanda e l'offerta formativa rilevate nel dettaglio durante le fasi di ricerca del Progetto Pilota, è stato organizzato un forum presso la Camera di Commercio di Pavia in data 22.12.1999. Sono stati invitati, oltre agli imprenditori interessati e alle associazioni di categoria, tutti gli enti, le associazioni e le società che forniscono o potrebbero fornire i servizi formativi richiesti dalle piccole imprese pavese che operano nel settore della meccanica di produzione.

Il forum rappresenta l'atto conclusivo del processo di interazione tra domanda e offerta di formazione avviato durante l'ultima fase della ricerca e dopo l'analisi dal lato della domanda di competenze professionali (emersa specialmente durante l'analisi diretta delle imprese) e dell'offerta di formazione esistente a livello locale e nelle aree vicine sui fabbisogni emersi di competenze professionali. L'organizzazione del forum ha consentito, inoltre, di diffondere la cultura della cooperazione interistituzionale per la progettazione di percorsi formativi di particolare rilevanza e che non sono affrontabili da una sola organizzazione. Il forum organizzato a dicembre si è posto, in particolare, l'obiettivo di accompagnare i funzionari delle associazioni artigiane, gli imprenditori, la

Camera di Commercio e i Centri di Formazione Professionale nella progettazione di interventi mirati per dare risposte adeguate alle esigenze formative e di competenze professionali delle piccole imprese meccaniche pavese, alla luce delle difficoltà emerse nel passato e della conseguente domanda inesausta di formazione di competenze specifiche e cruciali che è stata riscontrata durante l'attività di ricerca.

Per quanto riguarda i fabbisogni di competenze professionali l'indagine sul campo ha confermato che le imprese artigiane pavese non trovano sul mercato del lavoro figure professionali specializzate in ambito tecnico/produttivo (soprattutto operatori CNC e saldatori). Dal lato dell'offerta si rileva una difficoltà del sistema formativo nell'avviare percorsi di formazione per questo tipo di figure professionali. Molto spesso corsi specifici per formare figure specializzate nel settore meccanico non possono partire per mancanza del numero minimo di partecipanti. E' il caso del corso organizzato recentemente da Paviaform (Azienda speciale della Camera di Commercio di Pavia) per formare giovani operatori su macchine utensili a controllo numerico, ma problemi analoghi sono emersi in altre aree della Lombardia anche quando i corsi sono stati organizzati da strutture prestigiose come la Società dei servizi formativi dell'UCIMU (Associazione Costruttori Italiani di Macchine Utensili, Robot e Automazione)..

Ciò significa che il problema del reclutamento trova le sue basi nella sfera dell'orientamento dei giovani. Il fuoco dell'attenzione deve, quindi, spostarsi anche sull'orientamento presso i giovani e le loro famiglie e sulla promozione del lavoro artigiano nelle scuole. Forti di questa consapevolezza, emersa durante il lavoro di ricerca/azione del Progetto Artigianato, soprattutto durante le discussioni dei forum con gli imprenditori, il Progetto Pilota ha lanciato l'idea ed ha promosso alcuni incontri organizzativi che ha coinvolto le associazioni artigiane locali e le Istituzioni educative (Istituti tecnici, Istituti Professionali, Centri di Formazione Professionale) nella progettazione di una "Giornata dell'artigianato" presso gli Istituti Tecnici e Professionali della provincia.

Dal lato della domanda di formazione, sulla base dei risultati della ricerca e dei forum organizzati con gli imprenditori (soprattutto del forum organizzato presso la Camera di Commercio il 19-7-1999), gli imprenditori hanno sottolineato la priorità delle seguenti attività di formazione:

- a) corsi brevi di aggiornamento sulle macchine utensili per i propri dipendenti;
- b) corsi di formazione per saldatori;
- c) seminari di aggiornamento manageriale su tematiche specifiche (aspetti finanziari della gestione aziendale, scenari evolutivi ecc.), anche in considerazione del diffuso problema della successione d'impresa;
- d) corsi per la formazione di quadri specializzati nella gestione della piccola impresa.

Per i corsi di aggiornamento sulla programmazione e la conduzione di macchine utensili automatiche, gli imprenditori hanno richiesto il coinvolgimento dei produttori e dei rivenditori di macchine.

Sono state contattate circa 40 società localizzate nel nord-Italia. Ne sono state selezionate 8 che hanno dichiarato di possedere le risorse e le

competenze per fornire il servizio formativo richiesto dalle nostre aziende artigiane. Le società selezionate (in gran parte imprese produttrici di macchine utensili) sono le seguenti:

Mandelli S.p.a.	Piacenza
Sigma S.p.a.	Vigevano (PV)
O.M.Z. S.r.l.	Collio Valtrompia (BS)
R.F. Celada S.p.a.	Cologno Monzese (MI)
Fidia S.p.a.	S. Mauro Torinese (TO)
CMT S.p.a.	Tortona (AL)
Probest S.p.a.	Cinisello Balsamo (MI)
International M.U. S.p.a.	Milano

Alcune di queste società hanno partecipato al forum, altre non hanno potuto intervenire ma si sono dichiarate disponibili a discutere la progettazione di eventuali interventi formativi.

Per i corsi di formazione professionale per saldatori specializzati durante il lavoro di analisi dell'offerta di competenze per la progettazione e la gestione di corsi di formazione erano stati individuati due importanti centri che hanno accumulati conoscenza in questo campo: il Consorzio AQM e la CNA Servizi che da tempo organizzano corsi di aggiornamento e riqualificazione professionale per lavoratori già inseriti in azienda. La CNA Servizi di Pavia ha partecipato al forum, ricordando l'esperienza maturata in questo campo e dichiarando la disponibilità a collaborare anche per l'avvio di corsi specifici per giovani da avviare al lavoro.

Per quanto riguarda la formazione sugli aspetti gestionali per la direzione della piccola impresa si è avuta l'occasione di effettuare diversi incontri, anche con la partecipazione di imprenditori artigiani, che hanno consentito di individuare due iniziative formative la cui progettualità è sufficientemente matura: un corso di aggiornamento per giovani imprenditori sui problemi della gestione della piccola impresa e del contesto economico della piccola impresa (modulo di aggiornamento di circa 30 ore distribuite in 6-7 settimane) e un corso per la formazione di un assistente per il piccolo imprenditore. Per quanto riguarda il corso di aggiornamento è stata già individuata la disponibilità per la progettazione e la gestione sia dell'Università di Pavia sia dell'Università dell'Insubria, che hanno da tempo avviato ricerche, analisi e strategie di accompagnamento alle piccole imprese locali. Per quanto riguarda il corso di formazione per l'assistente al piccolo imprenditore esiste un'esperienza avviata da pochi mesi, nell'ambito del Progetto della Formazione Professionale Integrata Superiore (IFTS), lanciato dal Ministero della Pubblica Istruzione e dalla Regione Lombardia. Il corso, denominato "Alternanza Scuola – Lavoro per la gestione della piccola impresa" è organizzato a Varese con un "team" progettuale e gestionale composto dall'Università dell'Insubria, dall'Istituto Tecnico Commerciale di Gavirate, dall'Enaip di Varese, dall'API di Varese, dall'Associazione Artigiani di Varese e dalla CNA di Varese.

Al forum organizzato presso la Camera di Commercio di Pavia hanno, dunque, partecipato, oltre al gruppo di ricerca, i funzionari delle associazioni artigiane della provincia, i direttori di alcuni Centri di Formazione

Professionale, diversi imprenditori artigiani, alcuni rappresentanti di società specializzate nella formazione e nell'aggiornamento professionale per addetti alle macchine utensili e alcuni rappresentanti della Camera di Commercio.

Durante il forum sono emersi numerosi spunti interessanti per avviare iniziative formative concrete e adeguate alle esigenze delle imprese locali. L'incontro ha favorito la diffusione di informazioni su nuove opportunità sia per gli imprenditori sia per le società e le istituzioni che fanno formazione. I partecipanti hanno vissuto un momento nuovo di confronto in cui hanno interagito competenze diverse. Sembra particolarmente importante sottolineare l'interesse manifestato dalle società private produttrici di tecnologia e che sono impegnate da tempo anche nella diffusione delle conoscenze e delle competenze necessarie all'utilizzo dei loro macchinari e che quindi forniscono servizi di aggiornamento professionale e di formazione continua per l'up grading del personale dipendente delle imprese meccaniche. Le imprese produttrici di tecnologia intervenute al forum hanno innanzitutto dichiarato di partecipare per la prima volta ad una iniziativa di questo genere ed hanno sottolineato la rilevanza di incontri interprofessionali come quelli del forum di Pavia perché garantiscono la conoscenza dei fabbisogni diffusi di formazione e aggiornamento professionale e quindi come efficiente metodo di acquisizione di informazioni per il mercato della formazione.

Sembra opportuno, a questo punto, tracciare un breve profilo delle organizzazioni che sono intervenute al forum perché questo consentirà alle imprese interessate e alle associazioni di categoria di avere un quadro dettagliato delle competenze esistenti sul lato dell'offerta formativa per la progettazione e gestione di corsi per profili particolarmente specializzati e di difficile reperibilità a livello locale.

PROBEST S.p.a.

Probest service S.p.a. è la società di servizi di UCIMU (Associazione Costruttori Italiani Macchine Utensili, Robot e Automazione) che supporta, tramite un ampio spettro di competenze specialistiche, le aziende del comparto italiano dei beni strumentali ed in particolare delle macchine utensili.

La società si pone l'obiettivo di soddisfare i bisogni delle realtà economiche appartenenti al settore meccanico attraverso lo sviluppo di attività di formazione, consulenza e assistenza organizzativa e tecnico-finanziaria.

Probest non organizza corsi di formazione standard ma le iniziative formative vengono progettate su misura dopo aver fatto un'analisi preventiva del fabbisogno. La società è in grado di organizzare corsi interaziendali, corsi aziendali, iniziative di training on the job o di action learning. I contenuti da sviluppare possono riguardare la tecnologia, il disegno, la sicurezza, i cicli di lavorazione, il CNC, gli utensili, la manutenzione, il controllo.

Durante il forum è stata sollevata dagli imprenditori artigiani presenti la questione della formazione di giovani diplomati nel settore della meccanica, dato che le competenze fornite dagli Istituti Tecnici o Professionali

non sono adeguate alle esigenze delle piccole imprese locali.

Probest è impegnata da tempo nella formazione di giovani disoccupati da inserire nel settore meccanico. Vengono avviati corsi con il FSE ma c'è il grosso problema della mancanza di corsisti. Per questo motivo Probest e Ucimu organizzano giornate di orientamento presso le scuole e visite aziendali per promuovere il settore meccanico.

FIDIA S.p.a.

Fidia è una società fondata nel 1974, operante nel settore Controllo Numerici e Fresatrici per stampi e modelli. L'organico è di 250 dipendenti e il fatturato di 75 miliardi di lire, in larga misura destinato ai mercati esteri. Nel 1990 Fidìa ha affiancato ai CN una seconda linea di prodotto: si tratta di centri di fresatura ad alta velocità destinati alla lavorazione di stampi.

I clienti di Fidìa sono molto diversi tra loro in termini di settore specifico, numero di dipendenti e fatturato. Pertanto i corsi di formazione vengono sempre progettati su misura e si possono tenere sia presso la sede di Fidìa sia presso il cliente. Generalmente hanno una durata di 32 ore effettive e sono tenuti da tecnici qualificati.

Durante il forum è emersa la possibilità di una collaborazione tra Fidìa, il Centro di Formazione Professionale Enaip di Vigevano e un imprenditore artigiano del Vigevanese da tempo impegnato in prima persona nell'organizzazione e nella gestione di corsi pratici per giovani meccanici stampisti. L'obiettivo potrebbe essere quello di attrezzare un laboratorio formativo per giovani apprendisti.

Una collaborazione di questo tipo sarebbe vantaggiosa sia per le aziende di un distretto come Vigevano costantemente alla ricerca di manodopera specializzata, sia per i costruttori di macchine che potrebbero avviare parallelamente una strategia commerciale e una iniziativa formativa di ampio respiro.

Queste iniziative devono poi essere inserite in un contesto di formazione continua, nel quale occorre sempre tenere viva la cooperazione tra una pluralità di soggetti pubblici e privati, senza la quale l'iniziativa non ha futuro.

MANDELLI S.p.a.

Fondata nel 1932, la Mandelli oggi produce Centri di Lavoro personalizzati e offre servizi qualificati di formazione, manutenzione e aggiornamento per il corretto utilizzo delle macchine e degli impianti.

A testimonianza dell'importanza che Mandelli dà alla formazione, si tenga presente che l'area Formazione è una unità di business che non dipende dal Direttore Commerciale ma direttamente dall'Amministratore Delegato.

I corsi vengono generalmente tenuti su macchine Mandelli ma possono essere trasferiti anche su altri impianti. Esiste una base teorico-pratica che è comune a tutte le macchine utensili.

I corsi, tenuti da personale Mandelli, si svolgono presso il centro di formazione Mandelli in ambienti multimediali appositamente costruiti e dotati delle necessarie attrezzature didattiche. Sono inoltre disponibili corsi organizzati presso il cliente e personalizzati sulla base di particolari esigenze. I contenuti e il livello dei corsi vengono tarati sulla base della preparazione dei corsisti.

I tecnici Mandelli possono progettare corsi per:

- 1) Programmazione controllo numerico Siemens e Fanuc
- 2) Operatore CN su macchine Mandelli
- 3) Manutenzione parte meccanica ed elettronica
- 4) Aspetti tecnologici, scelta utensili ecc.

CMT S.p.a.

La CMT costruisce torni da più di 50 anni. CMT produce anche un particolare tornio ad autoapprendimento che è molto utile per chi si vuole avvicinare al controllo numerico.

L'azienda organizza corsi di conduzione e programmazione delle macchine utensili per i propri clienti. Tuttavia la CMT è disponibile ad avviare iniziative formative rivolte ad aziende non clienti anche a Pavia.

CNA Servizi

Sul problema della formazione di saldatori specializzati è intervenuta la CNA di Pavia, che da tempo è attiva nell'organizzazione di corsi per questa figura professionale così richiesta dalle aziende pavese. Attraverso il consorzio ASQ vengono fatti corsi di formazione su tutti i tipi di saldatura.

I corsi, diversamente da quelli organizzati dall'Istituto Italiano Saldatura, sono estremamente personalizzati. Al dipendente viene fatta fare prima una prova individuale gratuita di saldatura, in base alla quale la CNA presenta all'azienda un preventivo di ore di addestramento e dei costi per il conseguimento del patentino.

L'offerta formativa si rivolge esclusivamente agli occupati ma CNA è disponibile a mettere a disposizione le proprie competenze nell'ambito di iniziative formative rivolte a giovani disoccupati (CNA già lavora con Paviaform) con finanziamenti FSE.

5.3 LE DIFFICOLTA' OPERATIVE NELL'INTERAZIONE DOMANDA OFFERTA DI COMPETENZE SCOLASTICHE

Alla luce delle iniziative avviate nell'arco degli oltre due anni in cui il Progetto Pilota è stato operativo bisogna sottolineare non soltanto i successi ottenuti con la crescente sensibilizzazione e mobilitazione degli attori locali che operano attorno al mondo dell'artigianato ma anche le difficoltà incontrate per far correttamente funzionare l'interazione tra domanda e offerta di competenze specialistiche. Molto spesso di fronte a chiare indicazioni sui fabbisogni e sulle opportunità di portare competenze (sia di consulenza professionale sia di competenze di lavoratori occupabili) all'interno delle aziende artigiane si riscontrano rilevanti difficoltà di far effettivamente funzionare il mercato delle competenze così da rendere necessario ancora uno sforzo aggiuntivo nell'accompagnamento delle imprese e delle associazioni per giungere effettivamente alla effettiva costruzione del mercato delle competenze.

Sembra dunque importante ricordare anche gli insuccessi e le difficoltà incontrate perché ciò sia di monito per le iniziative che vorranno prendere spunto da questo Progetto Pilota sia in altri settori che in altre aree, così da evitare ostacoli nel raggiungimento degli obiettivi o di ripetere gli errori realizzati durante il nostro processo di ricerca/azione.

E' allora opportuno ricordare i principali ostacoli alla costruzione del mercato delle competenze professionali che sembrano, soprattutto, i seguenti:

- a) insufficiente disponibilità di competenze di sistema,
- b) difficoltà nella circolazione delle informazioni;
- c) problemi di reclutamento che derivano da una immagine troppo debole del lavoro artigiano;
- d) difficoltà valutazione degli standard;
- e) rischio di conflitto di interessi con le associazioni.

Il primo ostacolo è quello più rilevante perché rende difficile l'operatività di interventi di sensibilizzazione di mobilitazione degli attori locali che devono individuare opportunità per le singole imprese ma che debbono essere affrontate ad una scala adeguata per superare i vincoli finanziari e progettuali della piccola impresa. Il problema della soluzione di problemi comuni a più imprese è stato storicamente superato con l'organizzazione di consorzi e con iniziative collettive delle associazioni di categoria. Quindi i riferimenti per interventi complessi e la cui soluzione è al di sopra delle capacità della singola impresa sono sufficientemente numerosi e chiari agli imprenditori artigiani. Il problema in questo caso è reso più difficile sia per la novità di alcuni dei temi trattati nella ricerca sia dal fatto che la soluzione deve essere trovata coinvolgendo diverse organizzazioni in un ottica di lungo periodo che spesso cozza contro gli obiettivi dell'impresa privata (per esempio dell'impresa di consulenza). La cultura diffusa di lettura e interpretazione dello sviluppo locale come processo di trasformazione di un sistema integrato richiede non solo competenze professionali adeguate (e non sempre presenti nelle varie comunità locali) ma anche la presenza di alcuni attori che spingano e trovino giustificazione per utilizzare risorse per il rafforzamento del sistema nel suo aggregato. Quindi oltre alle competenze deve esistere la volontà di giocare il ruolo di "pivot" dell'economia locale, di coordinatore dei processi di intervento in una logica di cooperazione e partenariato tra i diversi attori locali.

Il secondo ostacolo dipende dall'insufficiente circolazione delle informazioni. Spesso, infatti, non siamo in una situazione di insufficiente domanda di servizi che renderebbe ovviamente poco economico l'eventuale interessamento di strutture

operative alla soluzione del problema: la domanda è spesso sufficientemente elevata anche se frammentata tra molti piccoli operatori. In questo caso ogni iniziativa che aggrega i bisogni comuni e che consenta di far conoscere alle organizzazioni erogatrici di servizi il potenziale di domanda non può non essere determinante. Non basta ovviamente la volontà di risolvere i problemi comuni occorre anche conoscere la struttura dell'offerta e valutare le varie strutture di servizio. La potenzialità di incontri e forum come quello già ricordato effettuato a Pavia con le società produttrici di tecnologia è particolarmente elevata e a costi molto ridotti. Ovviamente alla base vi deve essere anche un adeguato monitoraggio dei fabbisogni che richiedono spesso analisi e ricerche appropriate. E' evidente, dunque, che il finanziamento (pubblico e privato) di iniziative come quelle del Progetto Pilota può essere particolarmente rilevante perché, in genere, né le associazioni di categoria né le Camere di Commercio hanno strutture e risorse umane adeguate per organizzare processi di questo tipo.

Il terzo ostacolo risiede nel problema della debole immagine del lavoro artigiano che non fa comprendere ai giovani e alle loro famiglie che è possibile perseguire un percorso attraente di carriera lavorativa alle dipendenze dell'imprenditore artigiano. Gli spazi per collaboratori di prestigio (sia nell'ambito tecnico che nell'ambito gestionale) del piccolo imprenditore sono destinati ad aumentare e non bisogna, inoltre, dimenticare che le potenzialità di avvio di nuove imprese sono generalmente legate a processi di apprendimento "on the job", rivestendo posizioni di relativo rilievo e responsabilità all'interno di piccole imprese. L'organizzazione di iniziative di promozione del lavoro artigiano ("giornata dell'Artigianato" presso le strutture scolastiche, visite alle imprese, incontri con imprenditori, periodi di stage presso le imprese) rappresentano momenti fondamentali per far comprendere come è cambiato il lavoro nelle imprese artigiane e quali siano le opportunità di lavori intelligenti e ben remunerati nell'ambito della piccola impresa.

Il quarto ostacolo risiede nella difficoltà che spesso si rinviene nella valutazione degli standard non solo dei fabbisogni delle diverse imprese (per cui alla frammentarietà della domanda potenziale si aggiunge la sua differenziazione) ma anche nella difficile valutazione degli standard dei servizi offerti. Spesso queste difficoltà alzano dei muri insuperabili perché richiedono sia elevate capacità culturali sia l'assunzione di onerose responsabilità. E' evidente che anche questa questione deve (e può) essere affrontata attrezzandosi con le necessarie competenze (anche, e soprattutto, esterne) nell'ambito delle associazioni di categoria.

Il quinto ostacolo è forse il più delicato ma, fortunatamente, anche quello meno frequente. Come è stato già ricordato in questo volume, le associazioni artigiane hanno da tempo avviato iniziative di supporto per i loro associati, organizzando veri e propri centri di servizi. Gli alti numeri delle imprese associate consentono infatti di lanciare programmi innovativi che consentono l'accesso a servizi relativamente nuovi per la piccola impresa. Ovviamente una volta avviato il servizio da parte dell'Associazione di categoria (sia che venga svolto direttamente o, come è più probabile, indirettamente con il concorso di strutture consulenziali), l'interesse a rendere trasparente il mercato delle competenze professionali e a far circolare le informazioni e far comprendere ad eventuali strutture concorrenti l'esistenza di un interessante mercato potenziale si affievolisce notevolmente. Questa è una contraddizione probabilmente ineliminabile nel processo di

5.4 ALCUNE NOTE CONCLUSIVE. L'EREDITA' DEL PROGETTO PILOTA: I PROGETTI MATURI E AVVIABILI

5.4.1 PREMESSA

5.4.2 LA GIORNATA DELL'ARTIGIANATO

progressivo “up grading” della piccola impresa artigiana che molto deve alle associazioni di categoria e alle iniziative consortili per le possibilità di “affrancarsi” da vincoli e difficoltà impliciti nella piccola dimensione e nell’assenza di competenze specialistiche all’interno dell’impresa.

Per concludere queste considerazioni, sembra importante ricordare la rilevanza dell’accesso ai servizi avanzati (o, comunque, non di “routine”) per il miglioramento della capacità strategica della piccola impresa. Il servizio offerto assume, infatti, una doppia valenza: a) risolve (in genere) il problema specifico dell’impresa; b) aumenta la consapevolezza dell’imprenditore sul problema da affrontare e, quindi, migliora la capacità di posizionamento dell’impresa sul mercato.

Alla conclusione del Progetto Pilota sembra necessario ricordare brevemente quelli che sono i risultati più importanti in termini di accresciuta capacità progettuale del sistema locale e che ha consentito di far giungere a livello di maturità alcune iniziative che saranno avviate nei prossimi mesi.

Innanzitutto bisogna ancora ricordare come sia importante il partenariato interistituzionale per la rilevazione dei fabbisogni di competenze e per la progettualità di corsi ed iniziative particolarmente complesse che siano capaci di offrire soluzioni ai problemi individuati e ancora non risolti. La metodologia del confronto sistematico tra varie istituzioni ed organizzazioni (mondo della ricerca e dell’educazione, mondo del lavoro, associazioni di imprese, Camera di Commercio, Centri servizi), attraverso l’organizzazione di forum e “workshop”, rappresenta una via particolarmente utile e appropriata per giungere ad un processo di apprendimento collettiva e di costruzione di una diffusa capacità di “problem solving”. Ciò consente un miglioramento del coordinamento tra mondo educativo e mondo del lavoro e consente il lancio di progetti formativi con il pieno coinvolgimento delle imprese, delle Associazioni di categoria, degli Istituti scolastici e dei Centri di formazione professionale. Questa metodologia, sperimentata ed apprezzata dagli attori locali che ruotano attorno al mondo artigianale, rappresenta dunque uno dei lasciti più importanti di questo Progetto Pilota.

Sembra, tuttavia, importante ricordare anche i progetti e le iniziative ormai definite e pronte ad essere avviate con il concorso degli attori locali.

Inanzitutto il punto di partenza di un progetto strategico per l’Artigianato in provincia di Pavia è rappresentato dall’organizzazione della “Giornata dell’Artigianato” da organizzare presso Istituti Tecnici e Professionali oltre che presso le Scuole Medie della provincia. La “Giornata dell’Artigianato” è stata proposta durante il forum organizzato presso la Camera di Commercio il 30 settembre 1999, con la partecipazione di imprenditori, associazioni artigianali, Camera di Commercio, Istituti Tecnici e Professionali, Provveditorato allo Studio.

La “giornata” dovrebbe assumere un ruolo promozionale nei riguardi delle opportunità di lavoro e di carriera presso le imprese artigiane e dovrebbe prevedere la partecipazione di imprenditori e tecnici che presenteranno il quadro delle attività e delle opportunità lavorative nelle aziende. Saranno, inoltre, presentati i risultati delle ricerche più recenti sulle tendenze del mercato del lavoro. Durante la “giornata” saranno organizzate visite ad alcune imprese artigiane per far cogliere direttamente le condizioni dell’ambiente lavorativo così da sdrammatizzare i “luoghi comuni” sul lavoro in fabbrica oltre a mostrare l’intreccio esistente tra lavoro intellettuale e lavoro manuale all’interno delle piccole imprese moderne. La promozione dovrà essere indirizzata sia ai giovani (degli ultimi anni degli Istituti tecnici e Professionali), mostrando anche le opportunità di stage in azienda, che ai genitori dei ragazzi dell’ultimo anno della Scuola dell’obbligo. Per questo motivo la “Giornata dell’Artigianato” sarà articolata su un Istituto Secondario e su una Scuola Media.

Dopo il forum è stata organizzata una commissione di lavoro per progettare nei dettagli l’iniziativa che dovrebbe essere ripetuta nelle tre aree della provincia.

Per quanto riguarda la formazione sugli aspetti gestionali per la direzione della piccola impresa sembrano mature due iniziative formative: a) un corso di aggiornamento per giovani imprenditori sui problemi della gestione della piccola impresa e del contesto economico della piccola impresa; b) un corso per la formazione di un assistente per il piccolo imprenditore.

Il corso di aggiornamento per giovani imprenditori prevede alcuni moduli didattici (scenari evolutivi del sistema economico, fattori di competitività; specificità delle piccole imprese; i rapporti con il mercato, le nuove tecnologie; le politiche di sostegno della piccola impresa, ...) per un totale di circa 30 ore distribuite in 6-7 settimane. L’Università di Pavia e l’Università dell’Insubria hanno già manifestato la loro disponibilità per la progettazione e la gestione dei corsi. Entrambe le Università hanno da tempo avviato ricerche, analisi e strategie di accompagnamento alle piccole imprese locali, in particolare un corso simile, anche se di durata superiore è stato già organizzato (ma con un’utenza più allargata, anche dal punto di vista della provenienza dei corsisti) presso l’Università di Pavia nell’ambito del Programma ADAPT nel 1997.

Per quanto riguarda il corso di formazione per l’assistente al piccolo imprenditore è stata avanzata l’ipotesi di organizzare un corso nell’ambito del Progetto della Formazione Professionale Integrata Superiore (IFTS), lanciato dal Ministero della Pubblica Istruzione e dalla Regione Lombardia. Esiste, in questo momento, una sperimentazione a Varese con un corso IFTS denominato “Alternanza Scuola – Lavoro per la gestione della piccola impresa”: Il “team” progettuale e gestionale del corso è composto dall’Università dell’Insubria, dall’Istituto Tecnico Commerciale di Gavirate, dall’Enaip di Varese, dall’API di Varese, dall’Associazione Artigiani di Varese e dalla CNA di Varese. Sarebbe particolarmente utile far riferimento a questa esperienza per avviare un’iniziativa analoga in provincia di Pavia, eventualmente utilizzando un diverso programma per il finanziamento qualora si volessero accelerare i tempi dell’avvio del corso.

Le iniziative di interazione tra domanda e offerta di formazione,

avviate nelle fasi precedenti del Progetto Pilota, hanno consentito di raccogliere ampio consenso (anche in occasione del forum organizzato presso la Camera di Commercio il 19-7-1999) attorno ad alcuni progetti formativi su competenze tecniche necessarie alle imprese artigiane che potrebbero essere avviati nel breve periodo.

In particolare le associazioni artigiane, la Camera di Commercio, i Centri di Formazione Professionale e gli stessi imprenditori, che si sono confrontati più volte nel corso del Progetto Pilota, hanno oggi a disposizione informazioni precise per avviare iniziative formative di aggiornamento sulla programmazione e la conduzione di macchine utensili a controllo numerico.

Le schede presentate qui di seguito contengono infatti le informazioni essenziali per avviare corsi di formazione ad hoc (tipo di corso, società partner, sede del corso, costo indicativo). Compito degli attori locali sopra elencati è quello di individuare le opportune forme di finanziamento e gestire gli aspetti organizzativi.

Corso teorico-pratico di aggiornamento sull'utilizzo delle macchine utensili

Contenuti: da definire in base alle necessità dei partecipanti all'interno dei seguenti ambiti:

- Tecnologia
- Disegno
- Sicurezza
- Cicli di lavorazione
- CNC
- Utensili
- Manutenzione
- Controllo

Società: PROBEST SERVICE S.p.A. (società di servizi di UCIMU)
Sede corso: Pavia
Costo orario del tecnico/docente: £ 120/140.000

Corso di aggiornamento teorico-pratico su fresatrici CN ad alta velocità

Società: FIDIA S.p.A.
(Centri di Lavoro ad alta velocità, Fresatrici CN per stampi, CN)

Sede corso: presso FIDIA (Torino)
Numero max partecipanti: 8
Durata corso: 40 h
Costo complessivo: £ 4.000.000

FIDIA è disponibile ad organizzare a Pavia corsi di programmazione e conduzione delle macchine utensili

- Corso di programmazione Controllo Numerico Siemens e Fanuc

(durata: 5-7 giorni)

- Corso per operatore CN su macchine Mandelli

(durata 5 giorni)

- Corso per la manutenzione della parte meccanica ed elettronica

(durata: 5 giorni)

- Corso generale sulla parte tecnologica, sulla scelta degli tensili ecc.

(durata: 5 giorni)

Società: MANDELLI S.p.A. (Centri di lavoro ad alta velocità per fresatura)
Costo giornaliero del tecnico/docente Mandelli: £ 1.000.000 presso Mandelli (Piacenza)
£ 1.500.000-1.800.000 a Pavia

Corso di conduzione e programmazione delle macchine utensili

Società: CMT S.p.A. (Centri di Lavoro per tornitura, Centri di Lavoro ad autoapprendimento)

Numero partecipanti: 10
Durata corso: 40 h
Sede corso: presso CMT (Tortona)
Costo orario: £ 100.000

La CMT è disponibile a organizzare lo stesso corso anche a Pavia

Corsi teorico-pratici di aggiornamento su tutte le macchine utensili

Società: R.F. CELADA S.p.A. (società rivenditrice di macchine utensili)

Sede corso: presso CELADA (Cologno Monzese)
Durata corso: 1 settimana lavorativa
Costo orario: £ 100.000

La CELADA si è dichiarata disponibile a discutere la possibilità di avviare iniziative formative anche a Pavia.

Corso teorico-pratico di aggiornamento sull'utilizzo di Centri di Lavoro

Società: O.M.Z. S.r.l. (Centri di Lavoro ad asse mandrino orizzontale o verticale)

Durata corso: 40 h
Numero max partecipanti: 4
Costo complessivo: £ 4.000.000

Corsi di programmazione per i seguenti CNC:

- GE-Fanuc serie 16-18M
- Heidenhain TNC426
- Selca S3045 (settore stampi)

Società: SIGMA S.p.A. (Centri di Lavoro ad alta velocità)

Durata corso: 1 settimana (da lunedì a venerdì)
Sede corso: presso SIGMA (Vigevano)
Costo complessivo per ogni singolo partecipante: £ 900.000

L'analisi dell'offerta formativa a livello locale ha inoltre individuato nella CNA di Pavia il partner potenziale per gestire corsi sulla saldatura per giovani disoccupati.

La figura del saldatore specializzato è infatti molto richiesta dalle imprese meccaniche pavese, le quali si rivolgono spesso alla CNA per formare i propri dipendenti.

La CNA sarebbe disponibile tuttavia ad organizzare in collaborazione con la Camera di Commercio o con un Centro di Formazione Professionale corsi FSE per formare nuovi saldatori da inserire immediatamente nelle imprese artigiane meccaniche pavese.

Si riportano qui di seguito i costi che l'impresa attualmente deve sostenere per formare un proprio dipendente presso la CNA:

- Costo orario di addestramento	£. 45.000
- Costo orario di qualifica	£. 50.000
- Prove di laboratorio	da £. 50.000 a £. 280.000
- WPS + certificato R.I.N.A.	£. 300.000

5.4.4 LA QUALITA' COME SCELTA STRATEGICA

Dal forum sui servizi innovativi (organizzato presso la Camera di Commercio il 16-12-1999) sono arrivati preziosi contributi di riflessione che hanno consentito da un lato di individuare le priorità limitando l'attenzione a pochi obiettivi strategici e dall'altro di indicare alcune linee di sviluppo per il rilancio della competitività delle piccole imprese artigiane del pavese.

Un fattore particolarmente strategico per il recupero di competitività è la riorganizzazione aziendale intorno alle esigenze della qualità totale. Al forum sui servizi si sono confrontati sull'argomento una società milanese che si colloca ai primi posti nell'offerta di servizi di consulenza nell'ambito dei Sistemi di Qualità, i centri servizi e le associazioni imprenditoriali.

Il percorso indicato nel forum è quello di portare la piccola impresa verso una scelta consapevole che superi l'atteggiamento attendista di chi sceglie di certificarsi solo se costretto dal committente ad adeguarsi alle norme ISO 9000, per approdare invece ad una cultura imprenditoriale che sceglie la certificazione come opportunità di sviluppo.

Questo valore aggiunto in termini di cultura imprenditoriale da trasferire nella piccola impresa non cresce spontaneamente, ma va sollecitata, incoraggiata, orientata.

Qui le associazioni artigiane possono fare molto, magari insieme, individuando le imprese più dinamiche, nei settori più esposti e farsi carico di quelle iniziative volte a organizzare la domanda sul territorio provinciale per farla incontrare con un'offerta qualificata ed idonea alle specificità della piccola impresa.

La CNA di Pavia, come abbiamo visto, già si è mossa in questa direzione coinvolgendo più di una ventina di imprese associate in iniziative formative orientate alla certificazione di qualità. Occorrerà quindi, alla luce di quanto emerso nel forum, dare continuità all'interazione diretta tra domanda e offerta di servizi, allargando lo spettro delle proposte anche a soggetti esterni all'area pavese al fine di mettere in circolazione competenze sempre più qualificate in concorrenza tra loro.

CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI PAVIA

Via Mentana, 27
27100 Pavia
Tel. 03 823 931

CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI PAVIA

Via Mentana, 27
27100 Pavia
Tel. 03 823 931