



*Regione Autonoma
della Sardegna*

**ATI: Fondazione Censis (capofila), S3.Studium S.r.l., Luiss Management
S.p.A.,
UNIFORM Confcommercio**

**“RICERCA SUI FABBISOGNI FORMATIVI DEL TERRITORIO”
FSE – POR SARDEGNA 2000-2006 MISURA 3.1.**

I FABBISOGNI FORMATIVI DELLE IMPRESE NELLA REGIONE SARDEGNA

INDICE

ATI: Fondazione Censis (capofila), S3.Studium S.r.l., Luiss Management S.p.A., UNIFORM Confcommercio.....	1
“Ricerca Sui Fabbisogni Formativi Del Territorio”	
Fse – Por Sardegna 2000-2006 Misura 3.1.....	1
I fabbisogni formativi delle imprese nella regione Sardegna.....	1
Indice.....	2
A.	
Comparto industria e servizi.....	1
1. Premessa metodologica.....	2
2. Il profilo organizzativo delle imprese sarde e le risorse umane.....	7
3. La formazione iniziale.....	22
3.1. La domanda di formazione continua.....	70
3.2. Il ruolo della formazione professionale della Regione.....	88
4. Conclusioni.....	94
B.	
Comparto agricoltura.....	96
1. I dati strutturali: profilo degli intervistati, settore merceologico, organico, fatturato e dotazione informatica.....	97
2. La domanda di professionalità.....	111
3. La formazione continua.....	133
4. Le attività di formazione continua realizzate e il ruolo del sistema di FP regionale.....	148
Allegato	
I casi di studio aziendali.....	154
1. I casi di studio sulle PMI della Sardegna.....	155
1.1. Premessa.....	155
1.2. Analisi di sintesi.....	155
Le aziende intervistate.....	158
1.3. I casi di studio.....	160

Alhambra's garden srl.....	161
L'Azienda.....	161
Strategie aziendali e competitività.....	161
I rapporti interaziendali.....	162
Il contesto locale.....	162
L'Azienda e le risorse umane.....	163
Fabbisogni formativi e di competenze.....	163
L'intervistato.....	164
Alpes Costruzioni.....	165
L'Azienda.....	165
Strategie aziendali e competitività.....	165
I rapporti interaziendali.....	165
Il contesto locale.....	166
L'Azienda e le risorse umane.....	166
Fabbisogni formativi e di competenze.....	167
L'intervistato.....	167
Autolinee Pani.....	168
L'Azienda.....	168
Strategie aziendali e competitività.....	168
I rapporti interaziendali.....	169
Il contesto locale.....	169
L'Azienda e le risorse umane.....	170
Fabbisogni formativi e di competenze.....	170
L'intervistato.....	171
Banca Cis SpA.....	172
L'Azienda.....	172
Strategie aziendali e competitività.....	172
I rapporti interaziendali.....	173
Il contesto locale.....	173
L'Azienda e le risorse umane.....	173
Fabbisogni formativi e di competenze.....	174
L'intervistato.....	174
Chimica Sarda s.r.l.....	175
L'Azienda.....	175
Strategie aziendali e competitività.....	175
I rapporti interaziendali.....	176
Il contesto locale.....	176
L'Azienda e le risorse umane.....	176
Fabbisogni formativi e di competenze.....	177
L'intervistato.....	177

Co.Ge.Ma s.r.l.....	178
L'Azienda.....	178
Strategie aziendali e competitività.....	178
I rapporti interaziendali.....	179
Il contesto locale.....	179
L'Azienda e le risorse umane.....	179
Fabbisogni formativi e di competenze.....	180
L'intervistato.....	180
Compucart S.r.l.....	182
L'Azienda.....	182
Strategie aziendali e competitività.....	182
I rapporti interaziendali.....	183
Il contesto locale.....	183
L'azienda e le Risorse Umane.....	183
Fabbisogni di competenze professionali e Formazione...	
184	
L'intervistato.....	184
Delphina Hotels S.r.l.....	185
L'Azienda.....	185
Strategie aziendali e competitività.....	185
I rapporti interaziendali.....	185
Il contesto locale.....	186
L'Azienda e le risorse umane.....	186
Fabbisogni formativi e di competenze.....	187
L'intervistato.....	187
Falegnami S.r.L.....	188
L'Azienda.....	188
Strategie aziendali e competitività.....	188
I rapporti interaziendali.....	189
Il contesto locale.....	189
L'Azienda e le risorse umane.....	190
Fabbisogni formativi e di competenze.....	190
L'intervistato.....	191
Franz Mobili.....	192
L'Azienda.....	192
Strategie aziendali e competitività.....	192
I rapporti interaziendali.....	193
Il contesto locale.....	193
L'Azienda e le risorse umane.....	194
Fabbisogni formativi e di competenze.....	194

L'intervistato.....	195
Graniti S.r.l.....	196
L'Azienda.....	196
Strategie aziendali e competitività.....	196
I rapporti interaziendali.....	196
Il contesto locale.....	196
L'Azienda e le risorse umane.....	197
Fabbisogni formativi e di competenze.....	198
L'intervistato.....	198
Mareblu.....	199
L'Azienda.....	199
Strategie aziendali e competitività.....	199
I rapporti interaziendali.....	200
Il contesto locale.....	200
L'Azienda e le risorse umane.....	201
Fabbisogni formativi e di competenze.....	201
L'intervistato.....	202
Molinas S.r.L.....	203
L'azienda.....	203
Strategie aziendali e competitivita'.....	203
I rapporti interaziendali.....	204
Il contesto locale.....	204
L'azienda e le risorse umane.....	205
Fabbisogni formativi e di competenze.....	206
L'intervistato.....	206
Neuroscienze Scarl.....	207
L'Azienda.....	207
Strategie aziendali e competitività.....	207
I rapporti interaziendali.....	208
Il contesto locale.....	208
L'Azienda e le risorse umane.....	209
Fabbisogni formativi e di competenze.....	209
L'intervistato.....	209
Ope Costruzioni.....	211
L'Azienda.....	211
Strategie aziendali e competitività.....	211
I rapporti interaziendali.....	211
Il contesto locale.....	212
L'Azienda e le risorse umane.....	212
Fabbisogni formativi e di competenze.....	212

L'intervistato.....	213
Papirosarda srl.....	214
L'Azienda.....	214
Strategie aziendali e competitività.....	214
I rapporti interaziendali.....	215
Il contesto locale.....	215
L'Azienda e le risorse umane.....	216
Fabbisogni formativi e di competenze.....	217
L'intervistato.....	217
Pischedda Costruzioni srl.....	218
L'Azienda.....	218
Strategie aziendali e competitività.....	218
I rapporti interaziendali.....	218
Il contesto locale.....	219
L'Azienda e le risorse umane.....	220
Fabbisogni formativi e di competenze.....	220
L'intervistato.....	220
Plaisant & C. S.r.l.....	221
L'Azienda.....	221
Strategie aziendali e competitività.....	221
I rapporti interaziendali.....	222
Il contesto locale.....	222
L'Azienda e le risorse umane.....	223
Fabbisogni formativi e di competenze.....	223
L'intervistato.....	224
Plastwood srl.....	225
L'Azienda.....	225
Strategie aziendali e competitività.....	225
I rapporti interaziendali.....	226
Il contesto locale.....	226
L'Azienda e le risorse umane.....	226
Fabbisogni formativi e di competenze.....	226
L'intervistato.....	227
Podda spa.....	228
L'Azienda.....	228
Strategie aziendali e competitività.....	228
I rapporti interaziendali.....	228
Il contesto locale.....	228
L'Azienda e le risorse umane.....	229
Fabbisogni formativi e di competenze.....	229

L'intervistato.....	229
Pruneddu & C. snc.....	231
L'Azienda.....	231
Strategie aziendali e competitività.....	231
I rapporti interaziendali.....	232
Il contesto locale.....	232
L'Azienda e le risorse umane.....	232
Fabbisogni formativi e di competenze.....	233
L'intervistato.....	233
Romana Market.....	234
L'Azienda.....	234
Strategie aziendali e competitività.....	234
I rapporti interaziendali.....	235
Il contesto locale.....	236
L'Azienda e le risorse umane.....	236
Fabbisogni formativi e di competenze.....	237
L'intervistato.....	237
Saime.....	238
L'Azienda.....	238
Strategie aziendali e competitività.....	238
I rapporti interaziendali.....	239
Il contesto locale.....	239
L'Azienda e le risorse umane.....	239
Fabbisogni formativi e di competenze.....	240
L'intervistato.....	240
Sarda Acque Minerali.....	241
L'Azienda.....	241
Strategie aziendali e competitività.....	241
I rapporti interaziendali.....	241
Il contesto locale.....	242
L'Azienda e le risorse umane.....	243
Fabbisogni formativi e di competenze.....	243
L'intervistato.....	243
Sept Italia S.p.a.....	244
L'Azienda.....	244
Strategie aziendali e competitività.....	244
I rapporti interaziendali.....	245
Il contesto locale.....	245
L'Azienda e le risorse umane.....	246
Fabbisogni formativi e di competenze.....	246

L'intervistato.....	246
SIST.EL. Informatica srl.....	248
L'Azienda.....	248
Strategie aziendali e competitività.....	248
I rapporti interaziendali.....	249
Il contesto locale.....	249
L'Azienda e le risorse umane.....	249
Fabbisogni formativi e di competenze.....	250
L'intervistato.....	250
Siva Automobili.....	251
L'Azienda.....	251
Strategie aziendali e competitività.....	251
I rapporti interaziendali.....	252
Il contesto locale.....	252
L'Azienda e le risorse umane.....	253
Fabbisogni formativi e di competenze.....	254
L'intervistato.....	254
Spat.....	255
L'Azienda.....	255
Strategie aziendali e competitività.....	255
I rapporti interaziendali.....	256
Il contesto locale.....	256
L'Azienda e le risorse umane.....	257
Fabbisogni formativi e di competenze.....	257
L'intervistato.....	258
Suberdomus.....	259
L'Azienda.....	259
Strategie aziendali e competitività.....	259
I rapporti interaziendali.....	260
Il contesto locale.....	260
L'Azienda e le risorse umane.....	261
Fabbisogni formativi e di competenze.....	262
L'intervistato.....	262
Tiscali.....	263
L'Azienda.....	263
Strategie aziendali e competitività.....	263
I rapporti interaziendali.....	264
Il contesto locale.....	264
L'Azienda e le risorse umane.....	265
Fabbisogni formativi e di competenze.....	266

L'intervistato.....	266
Ultragas Tirrena Spa.....	267
L'Azienda.....	267
Strategie aziendali e competitività.....	267
I rapporti interaziendali.....	268
Il contesto locale.....	268
L'Azienda e le risorse umane.....	269
Fabbisogni formativi e di competenze.....	269
L'intervistato.....	270
Vinci & Campagna.....	271
L'Azienda.....	271
Strategie aziendali e competitività.....	271
I rapporti interaziendali.....	272
Il contesto locale.....	272
L'Azienda e le risorse umane.....	273
Fabbisogni formativi e di competenze.....	273
L'intervistato.....	274
Allegato statistico.....	275
Allegato.....	327
La scheda di rilevazione.....	327
Sez. A - L'azienda.....	328
1. Denominazione e ragione sociale dell'Azienda.	328
.....	328
2. Localizzazione dell'azienda:	328
3. Settore merceologico prevalente in cui opera:...	328
4. Tipologia prevalente del mercato di riferimento:.....	329
5. L'azienda fa parte di un gruppo?.....	329
6. Qual è stato l'andamento del fatturato aziendale negli ultimi 2 anni? (una sola risposta).....	329
7. Verso quali mercati finali si dirige la produzione aziendale? (indicare la composizione percentuale).....	329
8. Per chi ha risposto all'item d):	329

Quali sono i primi tre Paesi in ordine di importanza cui si rivolge il fatturato estero?	329
	1°
.....	329
9. Fatturato 2002 (Euro):.....	329
10. Risultato economico di bilancio:.....	330
11. L'azienda è presente con strutture proprie (sedi, stabilimenti) o in maniera mediata (joint-venture, accordi, rappresentanze, ecc.) in altri Paesi?.....	330
12. Configurazione organizzativa per area (al 31 dicembre 2002).....	330
13. Organico aziendale (al 31 dicembre per gli anni 2001 e 2002).....	331
15. Organico aziendale per titolo di studio (al 31 dicembre 2002).....	331
16. L'azienda ha registrato casi di spin-off?....	331
Sez. B - Strategie aziendali e competitività.....	332
17. Quali sono i fattori principali più direttamente connessi alla competitività della Sua azienda sui mercati? (attribuire un punteggio da 1 a 10 con 10 = max importanza e 0 fattore non presente)	332
18. Ha utilizzato risorse finanziarie previste dalla UE o dalla Regione o da leggi nazionali di incentivazione?.....	332
19. Se sì, per che cosa?.....	332
20. Specificare di quale modalità di incentivazione ha usufruito l'azienda.....	333
21. Aspetti della gestione per i quali ritiene necessario un maggior investimento: (max due risposte).....	333
22. Principali strumenti utilizzati dall'azienda per la definizione delle proprie strategie (massimo due risposte).....	333
23. Quali delle seguenti Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione	

sono solitamente utilizzate nella Sua azienda? (possibili più risposte).....	334
24. Per quali finalità, tra le seguenti, fate uso delle Tecnologie dell'Informazione e della comunicazione o avete intenzione di farvi ricorso? (una risposta per riga).....	334
Sez. C I rapporti interaziendali.....	335
25. L'azienda è iscritta ad un'Associazione territoriale di categoria?.....	335
26. Se sì, quale?.....	335
27. L'azienda fa parte di strutture consortili?.	335
28. Se sì, di quale tipo? (possibili più risposte)....	335
29. A Suo parere, nella Sua area esistono iniziative di concertazione tra le aziende, per la presa di decisioni congiunte?.....	335
30. Se sì, può indicare per quali finalità solitamente avviene tale concertazione? (max due risposte).....	335
31. Se sì, quali sono gli attori che solitamente guidano i processi decisionali sottostanti a tali decisioni?.....	335
32. L'azienda è coinvolta in:.....	335
33. Come reputa lo scambio di informazioni con le aziende operanti nella sua stessa area locale?.....	336
E. Il contesto locale.....	337
34. A Suo parere, l'area locale rappresenta, per la sua azienda, prevalentemente (una sola risposta).....	337
35. Quali sono a Suo avviso i principali punti di forza e di debolezza che contraddistinguono il contesto locale in cui opera? (una risposta per riga).....	337
36. Quali sono i soggetti che meglio rappresentano gli interessi di sviluppo dell'area locale? (attribuire un punteggio da 1 a 10 con 10 = max importanza e 0 fattore non presente).....	337

37. Attribuire un punteggio a ciascuno dei seguenti obiettivi che la Sua azienda intende perseguire a breve-medio termine (attribuire un punteggio da 1 a 10 con 10 = max importanza e 0 fattore non presente).....	338
38. Quali sono a Suo avviso i fattori di cambiamento esterni ed interni che hanno un impatto sulle strategie della Sua azienda? (attribuire un punteggio da 1 a 10 con 10 = max importanza e 0 fattore non presente).....	338
Sez. E - L'azienda e le risorse umane.....	339
39. Qual è stato il principale problema che ha dovuto affrontare negli ultimi 3 anni per quanto riguarda le Risorse Umane?.....	339
40. Nella gestione delle Risorse Umane nella Sua azienda è mai intervenuto o prevede di intervenire in termini di:.....	339
41. L'azienda fa o ha fatto ricorso alle forme di lavoro "atipico"?	339
42. Se no, perché?.....	339
43. Se sì, quali? (più risposte).....	339
44. Per quali motivazioni l'azienda ricorre a forme di lavoro atipico? (riduzione costi del personale, periodi di "prova", esigenze aziendali limitate nel tempo, esigenze dei lavoratori)	340
45. Quali sono, secondo Lei, i principali punti di forza e punti di debolezza del lavoro atipico?	340
46. Secondo Lei, nei prossimi tre anni, il ricorso al lavoro atipico, nella Sua azienda:.....	340
47. Quali attività e servizi offre l'azienda ai suoi dipendenti? (più risposte per blocco).....	340
Sez. F - Fabbisogni formativi e di competenze	342
48. Nel prossimo triennio ritiene che l'occupazione nella Sua azienda sarà:.....	342
49. Se sarà in aumento, che tipo di soggetti riguarderà? (possibili più risposte).....	342

50. Previsioni circa l'accesso delle donne a posizioni di responsabilità nel prossimo biennio:..... 342
51. Quale investimento in formazione RU ha realizzato negli ultimi due anni?.....342
52. Quale andamento prevede che avranno gli investimenti per la formazione delle Risorse Umane nella Sua azienda nel prossimo triennio? 343
53. Per la formazione delle Risorse Umane ha utilizzato risorse finanziarie previste dalla UE e/o dalla Regione e/o nazionali?.....343
55. Se sì, può indicare il suo grado di soddisfazione rispetto alle seguenti aree di valutazione?..... 343
56. Figure professionali di cui l'Azienda sente oggi maggiormente il bisogno 344
57. In quale direzione dovrebbero maggiormente svilupparsi le capacità delle Risorse Umane? 344
58. Comportamenti e cultura del lavoro oggi necessari (max due risposte)..... 344
59. Come giudica la preparazione scolastica di base (in termini di cultura generale) e l'eventuale grado di professionalizzazione (in termini di qualificazione tecnica e professionale) posseduta dai giovani neoassunti?.....344
60. Secondo Lei, quali aspetti la scuola e/o la formazione professionale dovrebbero curare di più nella preparazione dei giovani?.... 345
61. Ha mai accettato di accogliere giovani o personale in stage, tirocinio o con borsa lavoro presso l'azienda?..... 345
62. Se sì, quali sono state le motivazioni della Sua scelta (una sola risposta)?..... 345
63. Se sì, quale è stato l'esito dello stage e il livello di soddisfazione?..... 345
64. Se no, quali sono state le motivazioni (una sola risposta)?..... 345

65. Se sì, con quale obiettivo principale? (una sola risposta).....	345
Sez. G - L'intervistato.....	346
66. Sesso.....	346
67. Et�.....	346
68. Anzianit� aziendale.....	346
69. Titolo di studio.....	346
70. Posizione nell'organizzazione	347
71. Per chi ha risposto altro, specificare l'area di appartenenza.....	347

A.

COMPARTO INDUSTRIA E SERVIZI

1. PREMESSA METODOLOGICA

L'indagine ha coinvolto 1.461 imprese della Sardegna, afferenti ai comparti dell'industria e dei servizi^(*), alle quali è stato somministrato, in via diretta, un questionario semi strutturato con finalità di analisi quali-quantitativa. Il campionamento delle unità di rilevazione è stato effettuato, in tutte e quattro le province della Sardegna, nel rispetto dei caratteri di rappresentatività dei principali settori di appartenenza e della classe dimensionale tipica del tessuto produttivo locale.

Dal campione sono state escluse le imprese con un solo addetto, per ragioni di opportunità e di significatività dei risultati. Si può facilmente convenire, infatti, che le imprese con un solo dipendente costituiscano una quota eccessiva del totale, e, soprattutto, che il risultato della rilevazione sulle imprese di tali dimensioni abbia scarso significato in termini di espressione dei fabbisogni formativi della regione se si considerano gli obiettivi conoscitivi sottesi alla realizzazione dell'indagine. Inoltre, sono state escluse dall'indagine anche le imprese del settore energetico, a causa della loro ridotta diffusione nella regione (circa 40 imprese).

Il questionario somministrato si articola in tre sezioni, è composto da circa 30 domande, una rilevante parte delle quali consiste in domande a risposta multipla e a risposta aperta, così che l'indagine presenta un alto grado di approfondimento qualitativo.

La prima sezione del questionario è dedicata all'analisi dello stato attuale dei profili organizzativi e strutturali delle imprese intervistate: tali aspetti acquistano un grande rilievo per inquadrare, da principio, il contesto in cui prende corpo la domanda di lavoro delle imprese della regione.

La seconda sezione è volta ad esaminare, con un maggior grado di approfondimento, le richieste di formazione da parte delle imprese intervistate, in modo tale da valutarne l'incidenza sul mercato del lavoro sardo e adottare le misure adeguate di formazione iniziale, calibrando l'offerta formativa. In questa sezione, si chiede alle aziende di individuare le principali figure professionali di cui ritengono di avere bisogno, specificando il numero delle unità richieste, il titolo di studio, ma anche le competenze minime (di base) e quelle indispensabili (competenze chiave). Per ciascuna figura, inoltre, si richiede di specificare il livello professionale

* Nell'economia dell'indagine, al settore dell'agricoltura è stata riservata una sezione specifica della ricerca, per la quale ci si è serviti di un questionario ad hoc.

e l'inquadramento contrattuale previsto, nonché la difficoltà dell'impresa di reperimento sul mercato sardo e l'eventuale propensione ad utilizzare risorse e formate dalla regione.

La terza sezione è rivolta all'analisi dei fabbisogni formativi e di competenze del personale aziendale. Si richiede, poi, all'impresa di individuare le esigenze più avvertite in termini di aggiornamento, riqualificazione o riconversione del personale, indicando i contenuti di un eventuale intervento formativo rivolto ai soggetti già impiegati.

I soggetti intervistati sono, normalmente, coloro che si occupano delle risorse umane nelle aziende contattate (tab. 1). In linea con i caratteri del tessuto produttivo locale, costituito prevalentemente da piccole e medie imprese, queste figure corrispondono, per la maggior parte, agli stessi titolari o i soci dell'azienda (54,3%). Il 12% sono amministratori o dirigenti amministrativi, mentre soltanto in alcuni casi, chi ha risposto al questionario è investito formalmente del ruolo di responsabile del personale (9,1%) oppure di direttore d'azienda (7,1%).

Gli intervistati sono mediamente soggetti di una certa esperienza sia professionale che "di vita" (tab. 2). La maggior parte di essi ha superato i 65 anni (42,9% del campione), mentre il 25,2% ha un'età compresa tra i 55 e i 64 anni. Decisamente molto ridotta è la presenza di giovani intervistati (0,2% tra i 19 e i 29 anni e 11,8% tra i 30 e i 44 anni).

Relativamente al titolo di studio, si tratta di persone per lo più con un diploma di scuola media superiore (60,2%) o solo dalla licenza media inferiore (24,2%) (tab. 3).

Tab. 1 - Distribuzione dei soggetti intervistati, in base alla funzione svolta all'interno dell'azienda - comparto industria e servizi (val. %)

Funzione	%
Titolare-socio	54,3
Direttore	7,1
Responsabile del personale	9,1
Amministratore, dirigente amministrativo	12,0
Altro	17,5
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 2 - Intervistati per classi di età (v.a. e val. %)

Classi di età	v.a.	%
da 19 a 29 anni	3	0,2
da 30 a 44 anni	173	11,8
da 45 a 54 anni	257	17,6
da 55 a 64 anni	368	25,2
65 anni ed oltre	627	42,9
Non risponde	33	2,3
Totale	1.461	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 3 - Titolo di studio dell'intervistato (v.a. e val. %)

Titolo di studio	v.a.	%
Nessun titolo o licenza elementare	83	5,7
Licenza media	354	24,2
Diploma di scuola media superiore	879	60,2
Laurea o altri titoli di livello universitario	127	8,7
Non risponde	18	1,2
Totale	1.461	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

2. IL PROFILO ORGANIZZATIVO DELLE IMPRESE SARDE E LE RISORSE UMANE

La distribuzione delle imprese interessate, per area territoriale e per settore merceologico, riflette la struttura produttiva della Regione (tabb. 4 e 5). Più precisamente nel cagliaritano si concentra il 44,7% delle imprese del campione (649 imprese), mentre la provincia che, in valore assoluto, presenta meno imprese (soltanto 135) è Oristano (9,3%). Le imprese del sassarese sono 437, pari al 30,1%, mentre quelle della provincia di Nuoro sono 231 (15,9%). In base all'appartenenza ai diversi comparti merceologici di industria, commercio e servizi, si nota una particolare rappresentanza delle attività di commercio, sia all'ingrosso che al dettaglio (34,3%) del campione, seguite dal settore delle costruzioni, dove si raccolgono il 19,3% delle imprese intervistate, e infine dalle attività manifatturiere (15,1%).

Si tratta, per lo più, di realtà produttive che svolgono attività in conto proprio: nell'ultimo anno, questa è stata la modalità esclusiva (69,2%) o principale (16,2%) di lavoro delle imprese del campione. Per il resto, l'8,3% delle aziende lavora *principalmente* per conto terzi e il 6,3% *esclusivamente* per conto terzi (tab. 6).

La maggior parte delle imprese (circa 1050, che rappresentano il 72,1% del campione) non ha voluto o saputo fornire indicazioni circa l'ammontare del fatturato aziendale nell'anno 2002. In conseguenza di ciò, le considerazioni più significative intorno al fatturato riguardano soltanto la valutazione dell'andamento rispetto agli anni precedenti e la previsione rispetto al futuro.

Quando si chiede un raffronto con il fatturato dell'anno precedente (tab. 7), la quota di imprese che risponde è, infatti, considerevolmente più alta (95,8%). Rispetto all'anno 2001 le imprese sarde manifestano considerazioni di segno positivo. Infatti, se il 42,1% di esse risponde che la quota di fatturato è aumentata e il 31% che è rimasta invariata, soltanto il 23,7% lamenta una diminuzione del fatturato da un anno all'altro. Ne emerge un quadro di comportamento economico delle aziende sarde che – almeno nella percezione più diffusa degli intervistati – appare positivo e in tendenza crescente.

Tab. 4 - Distribuzione delle imprese intervistate - comparto industria e servizi, in base alla provincia (v.a. e val. %)

Provincia	v.a.	%
Sassari	437	30,1
Nuoro	231	15,9
Cagliari	649	44,7
Oristano	135	9,3
Totale	1.452	100,0

Base rispondenti = 1.461

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 5 - Distribuzione delle aziende intervistate - comparto industria e servizi, in base al settore merceologico (v.a. e val. %)

Settore	v.a.	%
Attività manifatturiere	219	15,1
Costruzioni	280	19,3
Commercio ingrosso e dettaglio	498	34,3
Alberghi e ristoranti	121	8,3
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	99	6,8
Servizi alle imprese	147	10,1
Altri servizi pubblici, sociali e personali	88	6,1
Totale	1.452	100,0

Base rispondenti = 1.461

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 6 - Modalità di lavoro nell'ultimo anno delle aziende intervistate - comparto industria e servizi
(v.a. e val. %)

Modalità di lavoro	v.a.	%
Esclusivamente conto proprio	1.004	69,2
Principalmente conto proprio	235	16,2
Principalmente conto terzi	120	8,3
Esclusivamente conto terzi	91	6,3
Totale	1.450	100,0

Base rispondenti = 1.461

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 7 - Variazione del fatturato aziendale rispetto al rispetto al 2001 (v.a. e val. %)

Fatturato	v.a.	%
In aumento	615	42,1
In diminuzione	332	22,7
Invariato	453	31,0
Non risponde	61	4,2
Totale	1.461	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Nuovamente, non vi sono molti elementi per stimare, anche in modo approssimativo, la rilevanza in termini quantitativi di tale crescita. Infatti, circa la metà delle aziende non sa rispondere (48,3%), mentre il restante 51,7% si distribuisce in misura uniforme in percentuali solitamente contenute: si può tuttavia osservare che il 39% delle rispondenti afferma una variazione percentuale compresa tra il 6% e il 15% del fatturato complessivo.

In chiave prospettica, le imprese mostrano di confermare la tendenza positiva che avevano manifestato nei confronti degli ultimi due anni: l'andamento del fatturato delle aziende sarde sembra poter garantire, nel breve periodo, agli imprenditori dei risultati moderatamente positivi (tab. 8). Rispetto ai prossimi due anni, il 55,5% afferma che il fatturato sarà in crescita e il 19,1% invece prevede, più prudentemente, una stabilità. Solo l'8,1% pronostica una riduzione del proprio fatturato, mentre il 17,3% non sa valutare o non risponde.

La percentuale di imprese che lavora, almeno in parte, per o con l'estero è ridotta, segno che le imprese dell'isola lavorano principalmente per il mercato interno, regionale o nazionale (tab. 9). Infatti, la quasi totalità delle imprese (91,5%) afferma di non avere alcuna quota di fatturato con l'estero. Soltanto il restante 8,5% dichiara, invece, una quota di fatturato che – seppur contenuta – mostra segnali di apertura ai mercati stranieri. Più esattamente, il 4,2% delle imprese ha una quota di fatturato per l'estero pari, al massimo, al 9% del fatturato totale. Il restante 4,3% delle imprese, invece, supera questo limite senza comunque mostrare consistenze significative.

Per completare l'analisi organizzativa delle imprese, il punto di osservazione delle risorse umane rappresenta una delle prospettive privilegiate per valutare l'impatto e l'incidenza delle dinamiche aziendali sul mercato del lavoro e della formazione in Sardegna.

Dal punto di vista degli addetti che lavorano nelle/o per le imprese intervistate, l'indagine interessa – complessivamente – un universo di circa 21mila soggetti (21.039) (tab. 10). Nella stima, al 31 dicembre 2002, fornita da ciascun imprenditore intervistato, i lavoratori dipendenti rappresentano – chiaramente – la parte più consistente pari a circa i tre quarti del totale (69,5% pari a 14.612 unità), con un valore medio di 10,1 dipendenti per azienda.

La maggior parte è rappresentata dalla categoria degli operai, seguita da quella degli impiegati.

Tab. 8 - Previsione sull'andamento del fatturato aziendale nei prossimi due anni (v.a. e val. %)

Fatturato	v.a.	%
In crescita	800	55,5
Stabile	275	19,1
In diminuzione	117	8,1
Non sa-non risponde	250	17,3
Totale	1.442	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 9 - Percentuale indicativa di fatturato per l'estero sul fatturato totale delle aziende intervistate- comparto industria e servizi (v.a. e val. %)

Quota di fatturato per l'estero	v.a.	%
0	1.201	91,5
da 1% a 9%	55	4,2
10% ed oltre	56	4,3
Totale	1.312	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 10 - Numero di addetti nelle aziende intervistate, al 31 dicembre del 2002 (v.a., val. %, val. medi e dev. standard)

	v.a.	%	Media per azienda	Deviazione standard
Dipendenti	14.612	69,5	10,1	23,36
di cui:				
Dirigenti	274		1,5	1,02
Quadri	336		3,9	10,98
Impiegati	4.400		4,4	17,09
Tecnici	962		5,0	7,98
Operai specialisti qualificati	4.792		6,7	13,52
Operai Generici	3.282		6,6	20,86
Apprendisti	309		1,9	1,42
Stagionali	703	3,3	7,8	16,50
Titolari-Soci	5.076	24,1	3,7	54,92
Consulenti-collaboratori non occasionali	647	3,1	3,1	1,96
Totale	21.039	100,0		

Fonte: indagine Censis, 2003

I titolari e i soci dell'azienda sono, in media, 3,7 per impresa: si presentano, invece, ridotte la quota dei consulenti/ collaboratori (3,1%) e quella dei lavoratori stagionali (3,3%). In queste ultime due categorie, rientra la quota – oggi particolarmente significativa in Italia – dei lavoratori atipici, che evidentemente trovano, nelle aziende sarde, una rappresentatività molto più contenuta che nel resto del Paese.

Il parametro fornito dal numero di lavoratori con contratto interinale conferma quest'ultima ipotesi (tab. 11). Il fenomeno del ricorso al lavoro interinale non sembra ancora aver trovato nel territorio sardo una consistenza quantitativamente significativa, tale da poter influire in misura rilevante sul mercato del lavoro. Le aziende sarde che – nel 2002 – si servono di questa forma contrattuale rappresentano una quota complessivamente molto ridotta (appena il 6,5%). Si tratta, nella maggior parte dei casi, di imprese che hanno fatto ricorso ad un solo lavoratore interinale nell'anno e molto raramente a due.

Allo stesso modo, dal confronto con il comparto produttivo, non sembra emergere che vi siano ambiti in cui la pratica del lavoro interinale sia più diffusa che in altri.

Rispetto agli ultimi due anni, valutando in prospettiva dinamica gli interventi sulle risorse umane, le imprese che hanno messo in atto variazioni di organico, attraverso una implementazione o una riduzione del personale dipendente, sembrano riferirsi a poco più di un terzo del totale (37%) (tab. 12).

Laddove si verificano variazioni nel numero di addetti si osserva che nel 2000 si sono avute riduzioni nel 66,7% dei casi (tab. 13), mentre nel 2001 il ridimensionamento del fattore lavoro ha riguardato il 79,5% delle imprese.

Le tecnologie della informazione e della comunicazione, cominciano a registrare un utilizzo diffuso anche nel tessuto imprenditoriale sardo (tab. 14). L'89,3% delle aziende si serve di personal computer per la propria attività e anche l'uso dell'e-mail è altamente diffuso tra le aziende e ben inserito nelle attività imprenditoriali (73,4%). Poco meno della metà delle aziende, inoltre, ha un sito internet aziendale (42,9%).

Il sito internet aziendale normalmente offre servizi di carattere informativo-generale (98,6%) oppure espone cataloghi e listini on line (43%), ma solo in rari casi le aziende si spingono oltre questi due caratteri (tab. 15). Infatti, la vendita di prodotti o servizi *on line* è praticata soltanto dal 18,9% delle aziende con sito internet.

Tab. 11 - Aziende sarde che, nel 2002, hanno fatto ricorso a lavoratori con contratto interinale - comparto industria e servizi (v.a. e val. %)

Ricorso	v.a.	%
Sì	94	6,5
No	1.351	93,5
Totale	1.445	100,0

Base rispondenti = 1.461

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 12 - Eventuali variazioni di organico nell'ultimo biennio, nelle aziende sarde intervistate - comparto industria e servizi (val. %)

Organico	Rispetto al		Totale Biennio
	2000	2001	
Stesso organico	66,3	69,5	63,0
Variazioni di organico	33,7	30,5	37,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 13 – Aziende che hanno variato l'organico in aumento o in diminuzione rispetto agli anni passati (val. %)

Variazione di organico	Rispetto al	
	2000	2001
In diminuzione	66,7	79,5
In aumento	33,3	20,5
Totale	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

**Tab. 14 - Strumenti di informazione e comunicazione interna/esterna
solitamente utilizzati nell'azienda (v.a. e val. %)**

Strumento utilizzato	v.a.	%
PC	1.280	89,3
E-mail	1.053	73,4
Accesso aziendale ad Internet (via modem)	648	45,2
Accesso aziendale ad Internet (via ISDN-linea dedicata)	608	42,4
Sito Internet aziendale	615	42,9
Intranet	115	8,0
Video conferenza	30	2,1
Altro	3	0,2
Nessuno strumento	153	10,7
Totale	1.434	

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

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 15 - Servizi erogati attraverso i siti internet aziendali (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Servizi di carattere informativo generale	651	98,6
Cataloghi-listini on-line	284	43,0
Vendita-prenotazione di prodotti-servizi on-line	125	18,9
Vendita con transazione on-line	34	5,2
Altro	1	0,2
Totale	660	

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

Fonte: indagine Censis, 2003

3. LA FORMAZIONE INIZIALE

Le imprese sarde non trovano un orientamento concordante nel definire se il mercato richiede figure professionali con competenze specialistiche piuttosto che generaliste (tab. 16). Il 47,5% afferma che il mercato richiede una figura professionale che non deve essere “iperspecialista”, ma possedere una buona formazione di base; il 50,9% sostiene, invece, che la richiesta del mercato sia orientata più decisamente verso una figura professionale fortemente specializzata, capace di rispondere immediatamente alle esigenze delle imprese.

Questa sostanziale equivalenza non si ripete omogeneamente per tutti i comparti produttivi. Pertanto, se nei settori delle costruzioni e dei servizi alle imprese e alle persone, le indicazioni dei rispondenti si orientano più frequentemente sulle figure specializzate (61,8% nelle costruzioni; 57,6% nei servizi alle imprese; 59,1% nei servizi alle persone), il contrario accade nel commercio, dove il 56,3% di imprese, invece, indica la preferenza verso figure professionali generaliste, con buona formazione di base (tab. 17).

La contenuta tendenza in crescita dei risultati aziendali, come è emerso dall’analisi del fatturato e nei processi di dimensionamento dell’organico registrati negli ultimi anni, si riflettono sugli orientamenti delle aziende rispetto all’assunzione di nuovo personale: il 57,3% delle imprese sarde afferma di non prevedere nuove assunzioni nei prossimi 2 anni (tab. 18). Di queste:

- un consistente nucleo afferma di non avere necessità di assumere personale (49,5%) ed esclude in modo categorico ogni possibile nuovo ingresso;
- il 6,3% è condizionato dalla attuale situazione aziendale, che non consente, al momento, misure di tal genere;
- l’1,5% pone motivazioni di ordine strategico, preferendo le consulenze individuali e le collaborazioni alle assunzioni.

Le imprese sarde che contemplanò assunzioni nel prossimo biennio sono il 33,5%, mentre quelle “incerte”, perché non sono in grado o non hanno voluto fare previsioni, sono il 9,2%.

Tab. 16 – Opinione degli intervistati sulle caratteristiche principali delle figure professionali richieste dal mercato (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Il mercato richiede una figura professionale che non deve essere “iperspecialista”, ma possedere una buona formazione di base	694	47,5
Il mercato richiede una figura professionale fortemente specializzata, che sia capace di rispondere immediatamente alle esigenze delle imprese	744	50,9
Non risponde	23	1,6
Totale	1.461	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 17 - Opinione degli intervistati sulle caratteristiche principali delle figure professionali richieste dal mercato, in base al settore (v.a. e val. %)

Caratteristiche delle figure professionali	Settore						
	Attività manifatturiere	Costruzioni	Commercio ingrosso e dettaglio	Alberghi e ristoranti	Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	Servizi alle imprese	Altri servizi pubblici, sociali e personali
Il mercato richiede una figura professionale che non deve essere “iperspecialista”, ma possedere una buona formazione di base	48,4	38,2	56,3	49,6	50,0	42,4	40,9
Il mercato richiede una figura professionale fortemente specializzata, che sia capace di rispondere immediatamente alle esigenze delle imprese	51,6	61,8	43,7	50,4	50,0	57,6	59,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 18 - Assunzioni di personale previste nei prossimi due anni, nelle aziende sarde intervistate – comparto industria e servizi (v.a. e val. %)

Previsioni di assunzione	v.a.	%	% sul totale aziende
No	837	57,3	
<i>di cui:</i>			
- no, perché non ho necessità di assumere	723	49,5	
- no, perché la situazione della mia azienda non me lo consente	92	6,3	
- no, ma intendo avvalermi di consulenze e collaborazioni individuali	22	1,5	
Si	489	33,5	
<i>di cui (a):</i>			
- <i>si, stagionali</i>	62		4,3
- <i>si, dirigenti</i>	12		0,8
- <i>si, quadri</i>	12		0,8
- <i>si, impiegati</i>	136		9,5
- <i>si, tecnici</i>	49		3,4
- <i>si, operai specializzati-qualificati</i>	235		16,4
- <i>si, operai generici</i>	83		5,8
- <i>si, apprendisti</i>	36		2,5
Non sa, non risponde	135	9,2	
Totale	1.461		100,0

(a) erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2003

Le figure verso cui si orientano le assunzioni previste sono quelle degli operai specializzati (16,4% di aziende) e degli impiegati (9,5%).

Il legame tra previsioni di assunzione e tendenza del fatturato appare esplicitato dal confronto tra i rispettivi indicatori (tab. 19). Si osserva, infatti, che il 58,8% delle imprese che prevedono di assumere personale nei prossimi due anni appartiene a quella categoria di imprese che prevede un bilancio in crescita. Specularmente, tra le aziende che non si possono permettere nuove assunzioni, assumono un peso più rilevante quelle che denotano trend negativi di crescita del fatturato (17,4%).

Appare singolare e particolarmente interessante notare che le aziende che si servono di consulenti e collaboratori individuali non sono quelle che manifestano difficoltà di ordine economico, ma soprattutto quelle che non azzardano previsioni circa il fatturato nel futuro (45,5%).

Altrettanto significativo risulta il dato che emerge dal confronto tra l'intenzione di assunzione delle imprese e il settore di appartenenza (tab. 20). Si nota come la propensione delle aziende alle assunzioni nei prossimi due anni si concentri in alcuni comparti e sia più contenuta in altri.

La quota più alta di aziende che non hanno intenzione di assumere si concentra nei trasporti (65,6%): è da notare, tuttavia, che piuttosto che un totale blocco delle assunzioni, la strategia di questo comparto si orienta verso l'utilizzo più sostanzioso di forme di collaborazioni individuali di vario genere; infatti questa percentuale risulta più alta della quota registrata nel complesso dei comparti produttivi (3,2% a confronto con l'1,6% registrato nel complesso dei comparti produttivi). Una situazione analoga si verifica nei servizi alle persone (servizi pubblici, sociali e personali). Qui, la percentuale di imprese che non hanno intenzione di assumere è molto alta (63,6%) ma, nella distribuzione delle motivazioni alla non assunzione emerge in misura molto elevata la quota di aziende che intendono avvalersi di consulenze e collaborazioni (4,5% a confronto con l'1,6% registrato nel complesso dei comparti produttivi). Infine, si può osservare che questa tipologia di lavoro sembra del tutto esclusa dagli orientamenti delle imprese di costruzioni e da quelle alberghiere, che tradizionalmente ricorrono a lavoratori stagionali ma dipendenti.

Tab. 19 - Propensione all'assunzione da parte delle imprese sarde, secondo le previsioni di fatturato per il prossimo biennio (val. %)

	Volendo fare una previsione per i prossimi due anni, Lei prevede che il fatturato della Sua azienda sarà				totale
	in crescita	stabile	in diminuzione	non sa-non risponde	
No, perché non ho necessità di assumere	46,2	22,1	9,9	21,7	100,0
No, perché la situazione della mia azienda non me lo consente	35,9	27,2	17,4	19,6	100,0
No, ma intendo avvalermi di consulenze e collaborazioni individuali	36,4	18,2	0,0	45,5	100,0
Sì	58,8	17,6	8,1	15,5	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 20 - Assunzioni di personale previste nei prossimi due anni, in base al settore di attività (v.a. e val. %)

Previsione	Settore							Totale
	Attività manifatturiere	Costruzioni	Commercio ingrosso e dettaglio	Alberghi e ristoranti	Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	Servizi alle imprese	Altri servizi pubblici, sociali e personali	
No	50,0	58,0	62,6	62,5	65,6	58,9	63,6	59,9
No, perché non ho necessità di assumere	41,1	52,5	54,3	57,3	53,8	50,4	52,3	51,7
No, perché la situazione della mia azienda non me lo consente	6,4	5,5	7,2	5,2	8,6	5,7	6,8	6,6
No, ma intendo avvalermi di consulenze e collaborazioni individuali	2,5	0,0	1,1	0,0	3,2	2,8	4,5	1,6
Si	47,5	37,0	29,1	34,4	30,1	39,7	31,8	34,8
Non sa, non risponde	2,5	5,0	8,3	3,1	4,3	1,4	4,5	5,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

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

Fonte: indagine Censis, 2003

I settori delle attività manifatturiere, delle costruzioni e dei servizi alle imprese sono quelli che prevedono una percentuale di assunzioni più alta della media. In particolare, spicca la quota molto alta del comparto manifatturiero (47,5%), seguita da quella dei servizi alle imprese (39,7%) e, infine, da quella delle costruzioni (37%). Il comparto del commercio presenta un rilevante livello di incertezza, atteso che la percentuale di coloro che non rispondono o non sanno rispondere appare molto alta (5%).

Al fine di individuare con maggiore precisione il fabbisogno aziendale di risorse umane, è stato richiesto alle imprese che prevedono di assumere nuovo personale, ma anche a quelle che non hanno escluso in modo categorico tale scelta, di delineare le principali caratteristiche delle figure professionali richieste (la tipologia, le unità, il livello di inquadramento, il titolo di studio, le competenze, il livello di esperienza). Si tratta in complesso di 603 aziende con fabbisogni più o meno urgenti di nuovo personale, pari al 41,3% del campione. Ad esse si aggiunge una piccola quota di aziende che pur non essendosi espressa sulle proprie esigenze di assunzione, ad un'ulteriore riflessione ha ritenuto opportuno segnalare specifici fabbisogni. Si giunge così ad un totale di 636 aziende che hanno contribuito ad approfondire le potenzialità occupazionali e le caratteristiche del fabbisogno professionale regionale.

Preliminarmente a tale approfondimento, però, si è ritenuto opportuno valutare e considerare quante e quali sono le figure professionali più importanti, attualmente presenti nelle aziende (tab. 21). La scelta di come definire "figura professionale importante" è stata lasciata alle imprese: in questa definizione possono rientrare, infatti, due diverse interpretazioni: da un lato, si può intendere la figura che riveste un ruolo chiave nel ciclo produttivo dell'azienda o in un ramo decisivo della produzione. Dall'altro, può trattarsi di quella figura che occupa un ruolo chiave nell'ambito di funzioni trasversali a tutti i tipi di produzione come, ad esempio, nel caso della gestione e dell'amministrazione aziendale.

Le imprese, alla richiesta di indicare la prima, la seconda e la terza figura professionale, in ordine di importanza, non sempre hanno scelto di individuare tre risposte. Il 47,2% delle imprese rispondenti individua una sola tipologia, mentre il 31,6% è in grado di indicarne due e il 21,2% suggerisce anche la terza tipologia.

Tab. 21 - Numero di figure chiave indicate dalle imprese sarde intervistate – comparto industria e servizi (v.a. e val. %)

Indicazioni delle imprese	v.a.	%
Una sola tipologia	300	47,2
Due tipologie	201	31,6
Tre tipologie	135	21,2
Totale	636	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

In alcuni casi, inoltre, si deve segnalare che alcune indicazioni, come operaio, tecnico, responsabile di servizio risultano troppo generiche e imprecise e comporterebbero un ulteriore approfondimento che - *a posteriori* – non è sempre stato possibile. Tuttavia, tutte le possibili operazioni di “pulizia”, raccolta e aggregazione hanno fornito informazioni significative e interessanti, che contribuiscono a precisare, fino al dettaglio, le intenzioni delle imprese intervistate e il ruolo che esse attribuiscono alle risorse umane al loro interno (tab. 22).

Coerentemente con il carattere del tessuto produttivo locale, contraddistinto da piccole e medie imprese, in cui i contorni di mansioni, ruoli e competenze sono sfumati e indistinti, le imprese indicano ai primi posti figure di responsabilità e dirigenza. Al primo posto si colloca la figura del titolare-amministratore che raccoglie 165 consensi, mentre al terzo e al quarto posto vi sono i profili dei dirigenti (29 consensi) e dell’amministratore delegato (22 consensi). Tra queste figure, spicca – al secondo posto – il venditore, che raccoglie un particolare numero di indicazioni anche in ragione della numerosità delle imprese che rappresentano il comparto del commercio. La figura del venditore rientra, nella graduatoria relativa alla prima figura, al secondo posto, con 79 consensi.

La seconda figura chiave è caratterizzata da un profilo di responsabilità ma più operativo e meno dirigenziale: al primo posto della seconda figura, si trova, infatti, l’addetto commerciale (35 consensi), seguito dall’amministrativo e dal dirigente (29 consensi ciascuno). La terza figura è caratterizzata da un taglio decisamente operativo, tradizionale e di basso profilo: i profili più rappresentativi sono l’operaio (19 consensi) e il barista (18 consensi).

L’aggregazione di tutte le figure professionali indicate in un’unica graduatoria conferma l’importanza decisiva e strategica della figura del titolare dell’impresa, in modo particolare nelle imprese di piccole e piccolissime dimensioni, ove la figura del titolare spesso coincide con quella del socio e con quella dell’amministratore (184 preferenze, pari al 16,6% delle indicazioni complessive) (tab. 23). Il profilo del venditore raccoglie 79 consensi (7,1%), seguito da quello del dirigente (60 consensi, 5,4%), e dalla figura del cuoco (47 preferenze, pari al 4,2% dei consensi).

Tab. 22 - Graduatoria delle principali figure chiave nelle aziende sarde – comparto industria e servizi (v.a. e val. %)

Denominazione	v.a.	%
Prima figura chiave		
Titolare-amministratore	165	25,9
Venditore	79	12,4
Dirigente	29	4,6
Amministratore delegato	22	3,5
Cuoco	20	3,1
Carpentiere	17	2,7
Operaio	16	2,5
Responsabile tecnico, impiegato tecnico	14	2,2
Autista	14	2,2
Impiegato amministrativo	14	2,2
Responsabile commerciale	12	1,9
Responsabile amministrativo	12	1,9
Tecnico	12	1,9
Responsabile filiale	11	1,7
Geometra	10	1,6
...		
Seconda figura chiave		
Addetto commerciale-vendite	35	10,4
Amministrativo	29	8,6
Dirigente	29	8,6
Tecnico manutenzione-assistenza	26	7,7
Cuoco	24	7,1
Addetto alla produzione	22	6,5
Meccanico	22	6,5
Impiegato	20	6,0
Commesso	14	4,2
Cameriere	12	3,6
Titolare-socio	11	3,3
Terza figura chiave		
Operaio	19	14,0
Cameriere, barman	18	13,3

Erano possibili 3 risposte in ordine di importanza

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 23 - Graduatoria delle figure professionali "chiave" nelle imprese sarde – comparto industria e servizi (v.a. e val. %)

Denominazione	v.a.	%
Titolare, titolare amministratore, titolare socio	184	16,6
Venditore	79	7,1
Dirigente	60	5,4
Cuoco	47	4,2
Amministrativo, impiegato amministrativo	43	3,9
Addetto commerciale, addetto commerciale e vendite	41	3,7
Impiegato	38	3,4
Cameriere	36	3,3
Operaio	32	2,9
Meccanico	31	2,8
Addetto alla produzione	27	2,4
Tecnico manutenzione-assistenza	26	2,3
Amministratore delegato	22	2,0
Tecnico	20	1,8
Autista	18	1,6
Capo cantiere	18	1,6
Responsabile tecnico	18	1,6
Carpentiere	17	1,5
Geometra	17	1,5
Receptionist	16	1,4
Responsabile amministrativo	16	1,4
Commesso	14	1,3
Responsabile filiale, responsabile punto vendita	14	1,3
Responsabile commerciale	12	1,1
Capo settore	10	0,9
Magazziniere	10	0,9
Elettricista	9	0,8
Pasticcere	8	0,7
Ingegnere	7	0,6
Responsabile produzione	7	0,6
Banconista	6	0,5
Falegname	6	0,5
Segretaria/o	6	0,5
Addetto al montaggio	5	0,5
Impiegato tecnico	5	0,5
Installatore	5	0,5
Muratore	5	0,5
Pizzaiolo	5	0,5
Responsabile del personale	5	0,5
Barista, barman	4	0,4
Capo servizio	4	0,4
Cassiere	4	0,4
Contabile	4	0,4
Direttore d'albergo	4	0,4
Farmacista	4	0,4
Governante	4	0,4
Responsabile organizzazione-gestione	4	0,4
Educatrice	3	0,3
Gruista	3	0,3
Informatico	3	0,3

(segue)

(segue tab.23)

	v.a.	%
Sarta	3	0,3
Spedizionario, spedizionario doganale	3	0,3
Termoidraulico	3	0,3
Accompagnatore turistico	2	0,2
Addetto centrale di betonaggio	2	0,2
Analista	2	0,2
Capo ricevimento	2	0,2
Carrozziere	2	0,2
Casaro	2	0,2
Consulente	2	0,2
Coordinatore contratti	2	0,2
Giardiniere	2	0,2
Grafico	2	0,2
Idraulico	2	0,2
Macchinista	2	0,2
Macellaio	2	0,2
Manovale	2	0,2
Panificatore	2	0,2
Parrucchiere	2	0,2
Redattore	2	0,2
Responsabile appalti	2	0,2
Saldatore	2	0,2
Vetraio	2	0,2
Web master	2	0,2
Acquisitore	1	0,1
Addetto ai traslochi	1	0,1
Addetto al noleggio	1	0,1
Addetto al taglio	1	0,1
Addetto alle pulizie	1	0,1
Addetto lavanderia	1	0,1
Addetto pre stampa	1	0,1
Addetto progettazione e ricerca	1	0,1
Addetto tour operator	1	0,1
Agente immobiliare	1	0,1
Agente marittimo	1	0,1
Apprendista	1	0,1
Arrostitore	1	0,1
Art director	1	0,1
Assemblatore	1	0,1
Cablatore	1	0,1
Capo area	1	0,1
Capo booking	1	0,1
Capo macchine	1	0,1
Cellista	1	0,1
Conduttori macchine operatrici	1	0,1
Coordinatore generale	1	0,1
Coordinatore gestione clienti	1	0,1
Direttore di laboratorio	1	0,1
Elettrauto	1	0,1
Erborista	1	0,1
Fattorino	1	0,1
Fioraio	1	0,1

(segue)

(segue tab. 23)

	v.a.	%
Fotocompositore	1	0,1
Giornalista	1	0,1
Guida turistica	1	0,1
Idraulico	1	0,1
Insegnante	1	0,1
Istruttore di vela	1	0,1
Manager	1	0,1
Manutentore	1	0,1
Marmista	1	0,1
Mediatore marittimo	1	0,1
Operatore telefonico	1	0,1
Orafo	1	0,1
Pastaio	1	0,1
Perito elettronico	1	0,1
Perito elettrotecnico	1	0,1
Portiere	1	0,1
Procacciatore pubblicitario	1	0,1
Procuratore	1	0,1
Progettista	1	0,1
Quadro	1	0,1
Responsabile assistenza tecnica	1	0,1
Responsabile aziendale	1	0,1
Responsabile della sicurezza	1	0,1
Responsabile distribuzione	1	0,1
Responsabile laboratorio	1	0,1
Responsabile magazzino	1	0,1
Responsabile officina	1	0,1
Responsabile qualità	1	0,1
Responsabile servizio	1	0,1
Responsabile sicurezza	1	0,1
Responsabile ufficio informazioni	1	0,1
Ricercatore	1	0,1
Salumiere	1	0,1
Stampatore	1	0,1
Tappeziere	1	0,1
Tecnico ortopedico	1	0,1
Telescrivente	1	0,1
Tessitore	1	0,1
Tornitore	1	0,1
Verniciatore	1	0,1
Veterinario	1	0,1
Vetrinista	1	0,1
	1.107	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Un ulteriore elemento da notare è quello della estrema parcellizzazione delle indicazioni. Complessivamente, le aziende hanno indicato 144 figure diverse, delle quali solo 26 ricevono almeno dieci preferenze e moltissime non ne ricevono che una o due.

Come si è già accennato, molte indicazioni segnalano, per le figure chiave, i profili di responsabilità, dirigenza e coordinamento (tab. 24). In realtà, un ulteriore approfondimento rivela la complessità dei profili di responsabilità che si trovano tra le maglie dell'elenco relativo alla figura chiave. Tra le figure di dirigenza/responsabilità e quelle di capo area/coordinatori si contano 33 figure diverse: di queste, ventiquattro sono di fascia alta, equivalgono a figure che spaziano dal titolare, al dirigente, all'amministratore delegato fino a comprendere le diverse figure di responsabilità e direzione. Altre nove figure professionali, di rango inferiore, comprendono profili come il capo settore, capo servizio, capo macchine, capo area (in totale, queste figure raccolgono 399 indicazioni, pari al 36% del totale).

Diverso dalle figure chiave è il tema dei fabbisogni delle imprese, relativo all'analisi delle figure di cui le aziende manifestano il bisogno e la necessità, attuale o preventivata (tab. 25). Anche in questo caso, è stato chiesto alle imprese di indicare, in ordine di importanza decrescente, il nome di una, due o al massimo tre figure professionali, di cui l'azienda avverte il bisogno.

Il fabbisogno delle imprese si orienta su figure di taglio medio basso e con mansioni prevalentemente operative. Come si preannunciava, in misura sintetica e indicativa, nel momento in cui le imprese segnalavano il loro orientamento all'assunzione, anche in questo caso, le prime figure indicate dalle imprese sono il commesso, (89 preferenze), l'operaio (51 preferenze) e il carpentiere (49 preferenze), seguite ancora da alcune figure con mansioni operative e manuali, come il cameriere (30) e l'autista (28). Il primo profilo "di concetto" che compare nella richiesta di prime figure è l'impiegato amministrativo, che raccoglie 25 preferenze.

Tab. 24 - Graduatoria delle figure chiave con funzioni esplicite di "responsabilità" (v.a. e %)

Denominazione	v.a.	%
Titolare, titolare amministratore, titolare socio	184	9,7
Amministratore delegato	22	1,2
Dirigente	60	3,1
Responsabile tecnico	18	0,9
Responsabile amministrativo	16	0,8
Responsabile commerciale	12	0,6
Responsabile filiale	11	0,6
Responsabile produzione	7	0,4
Responsabile del personale	5	0,3
Responsabile organizzazione-gestione	4	0,2
Responsabile assistenza tecnica	1	0,1
Responsabile aziendale	1	0,1
Responsabile della sicurezza	2	0,1
Responsabile distribuzione	1	0,1
Responsabile laboratorio	1	0,1
Responsabile magazzino	1	0,1
Responsabile officina	1	0,1
Responsabile qualità	1	0,1
Responsabile servizio	1	0,1
Responsabile ufficio informazioni	1	0,1
Responsabile punto vendita	3	0,2
Responsabile appalti	2	0,1
Direttore di laboratorio	1	0,1
Direttore d'albergo	4	0,2
<i>Totale dirigenti/responsabili</i>	<i>360</i>	<i>32,5</i>
Capo cantiere	18	0,9
Capo settore	10	0,5
Capo servizio	4	0,2
Capo macchine	1	0,1
Capo area	1	0,1
Capo booking	1	0,1
Coordinatore contratti	2	0,1
Coordinatore generale	1	0,1
Coordinatore gestione clienti	1	0,1
<i>Totale capo area/coordinatori</i>	<i>39</i>	<i>3,5</i>
Totale	399	36,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 25 - Graduatoria delle principali figure professionali di cui l'azienda ha o avrebbe principalmente bisogno – comparto industria e servizi (v.a. e val. %)

Figure professionali	v.a.	%
Prima figura professionale		
Commesso	89	14,2
Operaio specializzato	51	8,1
Carpentiere-muratore	49	7,8
Cameriere	30	4,8
Autista	28	4,5
Impiegato amministrativo	25	4,0
Addetto alla vendita	18	2,9
Impiegato	17	2,7
Cuoco	16	2,6
Addetto al montaggio-installatore	15	2,4
Addetto produzione	14	2,2
Meccanico	12	1,9
Dirigente	12	1,9
Magazziniere	12	1,9
Informatico	11	1,8
Falegname	10	1,6
Tecnico	9	1,4
Addetto al ricevimento	8	1,3
Consulente	8	1,3
Capo cantiere	8	1,3
Seconda figura professionale		
Impiegato amministrativo	22	12,4
Carpentiere	17	9,6
Addetto cucina	16	9,0
Addetto alla vendita	12	6,8
Magazziniere	11	6,2
Cameriere	9	5,1
Operaio specializzato	9	5,1
Meccanico, carrozziere	7	3,9
Impiegato	6	3,4
Operaio generico	5	2,8
Commesso	4	2,3
Installatore	4	2,3
Tecnico	4	2,3
Addetto alla produzione	3	1,7
Autista	3	1,7
Escavatorista	3	1,7
Manutentore	3	1,7

(segue)

(segue tab. 25)

	v.a.	%
Terza figura professionale		
Cameriere	6	15,0
Carpentiere	4	10,0
Apprendista	3	7,5
Impiegato	3	7,5
Venditore	3	7,5
Barman	2	5,0
Governante	2	5,0
Tecnico specializzato ecologia	2	5,0
Autista	1	2,5
Chimico	1	2,5
Frigorista	1	2,5
Geometra	1	2,5
Impiantista	1	2,5
Lavapiatti	1	2,5
Magazziniere	1	2,5
Montatore	1	2,5
Operaio generico	1	2,5
Ragioniere	1	2,5
Receptionist	1	2,5
Tagliatrice	1	2,5

Fonte: indagine Censis, 2003

Nella indicazione delle prime figure sono da notare, innanzitutto, la ricorrenza della figura del commesso, legata al settore del commercio; in secondo luogo, la diffusione delle mansioni operative legate all'edilizia e alle costruzioni, che è il secondo settore rappresentato nel campione. Infine, la particolare ricorrenza del profilo di cuoco, che non solo è indicata come una delle prime figure chiave, ma altresì ricorre al nono posto dei profili professionali.

Nei fabbisogni della seconda figura professionale compare, al primo posto, una figura di concetto: l'impiegato amministrativo, che raccoglie 22 preferenze. Questa indicazione è seguita da una serie di figure operative come il carpentiere (17), l'addetto cucina (16), l'addetto alla vendita (12), il magazziniere (11), il cameriere (9), l'operaio specializzato (9) e il meccanico (7). Anche la terza figura professionale indicata dalle imprese corrisponde prevalentemente a un profilo operativo, sebbene il numero delle imprese che rispondono si assottigli sempre di più: cameriere (6 segnalazioni), carpentiere (4), apprendista (3).

Dall'analisi della graduatoria di tutte le indicazioni delle imprese emerge uno scenario di notevole complessità, di fronte al quale – nella programmazione di attività e iniziative formative – la soluzione più vantaggiosa appare probabilmente quella di predisporre itinerari formativi specialistici organizzati per moduli da applicare su una solida offerta di formazione generica di base, comune a uno o più settori (tab. 26). I profili prevalenti si riconducono nella maggior parte dei casi a figure operative. Al primo posto, si trova il commesso (93 preferenze, pari all'11% delle indicazioni). Al secondo il carpentiere/muratore (70 preferenze, 8,3%) e al terzo, l'operaio specializzato non ulteriormente dettagliato (60, 7,1%). Tra le prime dieci figure, otto sono figure operative (oltre a quelle già citate, il cameriere, l'addetto alla vendita, l'autista, il magazziniere e l'addetto al montaggio-installatore) e soltanto due sono di concetto (l'impiegato amministrativo e l'impiegato). Per il resto, le imprese forniscono un elenco numerosissimo di profili diversi, più della metà dei quali non sono aggregabili e raccolgono una o, al massimo, due preferenze.

Il numero di addetti richiesti per ogni figura professionale conferma l'impressione di una estrema parcellizzazione e frammentazione della domanda di lavoro nel mercato sardo (tab. 27). Il 59,4% (504 imprese) delle imprese afferma di avere bisogno di una sola figura, mentre 218 imprese (25,6%) ne richiedono due. In totale, dunque, l'85% delle imprese richiede, al massimo due figure, con una media di 1,9 unità per azienda, pari a 1.649 unità totali che vanno a incidere sul mercato del lavoro sardo.

Tab. 26 - Graduatoria delle principali figure professionali richieste dalle aziende sarde - comparto industria e servizi (v.a. e val. %)

Denominazione	v.a.	%
Commesso	93	11,0
Carpentiere-muratore	70	8,3
Operaio specializzato	60	7,1
Impiegato amministrativo	47	5,6
Cameriere	45	5,3
Addetto alla vendita	33	3,9
Autista	32	3,8
Impiegato	26	3,1
Magazziniere	24	2,8
Addetto al montaggio-installatore	22	2,6
Addetto alla produzione	17	2,0
Meccanico	17	2,0
Cuoco	16	1,9
Addetto cucina	16	1,9
Tecnico	14	1,7
Dirigente	12	1,4
Informatico	11	1,3
Falegname	11	1,3
Capo cantiere	9	1,1
Apprendista	9	1,1
Geometra	9	1,1
Addetto al ricevimento	8	0,9
Consulente	8	0,9
Elettricista	8	0,9
Responsabile sportello	7	0,8
Responsabile commerciale	7	0,8
Manutentore	7	0,8
Pasticcere	6	0,7
Idraulico	6	0,7
Operaio generico	6	0,7
Barman	5	0,6
Saldatore specializzato	5	0,6
Panettiere	5	0,6
Escavatorista	5	0,6
Accompagnatore turistico	4	0,5
Procacciatore d'affari	4	0,5
Tecnico elettronico	4	0,5
Tecnico turistico	3	0,4
Addetto al rimessaggio	3	0,4
Addetto alle prenotazioni	3	0,4
Segretaria	3	0,4
Farmacista	3	0,4
Addetto alle pulizie	3	0,4
Elettrauto	3	0,4
Coordinatore	3	0,4

(segue)

(segue tab. 26)

	v.a.	%
Giardiniere	3	0,4
Conduuttore di macchina operatrice	3	0,4
Educatore	3	0,4
Ingegnere	3	0,4
Marmista	3	0,4
Tecnico ambientale-tecnico specializzato ecologia	3	0,4
Banconista	3	0,4
Cassiere	3	0,4
Carrozziere	3	0,4
Tornitore	3	0,4
Casaro	2	0,2
Gruista	2	0,2
Fattorino	2	0,2
Analista	2	0,2
Macellaio	2	0,2
Erborista	2	0,2
Estetista	2	0,2
Fabbro	2	0,2
Perito elettronico	2	0,2
Pizzaio	2	0,2
Redattore	2	0,2
Salumiere	2	0,2
Sarto	2	0,2
Tecnico impiantistica	2	0,2
Lavapiatti	2	0,2
Verniciatore	2	0,2
Vetrinista	2	0,2
Addetto alla torrefazione	2	0,2
Frigorista	2	0,2
Governante	2	0,2
Fioraio	1	0,1
Geologo	1	0,1
Grafico	1	0,1
Legatore	1	0,1
Macchinista	1	0,1
Maestro di sub	1	0,1
Orafo	1	0,1
Perito industriale	1	0,1
Promotore finanziario	1	0,1
Quadro	1	0,1
Responsabile laboratorio	1	0,1
Responsabile punto vendita	1	0,1
Ricercatore	1	0,1
Tappezziere	1	0,1
Tecnico ortopedico	1	0,1
Tecnico progettazione	1	0,1
Tecnico chimico	1	0,1

(segue)

(segue tab. 26)

	v.a.	%
Tecnico climatizzazione	1	0,1
Tecnico decoupage	1	0,1
Cablature specializzato	1	0,1
Tecnico normative ISO	1	0,1
Tecnico specializzato in quadristica e automatismi	1	0,1
Telefonista	1	0,1
Tessitore	1	0,1
Vetraio	1	0,1
Addetto al noleggio	1	0,1
Addetto al trasporto e ai macchinari	1	0,1
Addetto alla logistica portuale	1	0,1
Addetto alla riparazione di PC e fotocopiatori	1	0,1
Addetto alla sicurezza	1	0,1
Agente immobiliare	1	0,1
Arredatore	1	0,1
Art director	1	0,1
Assistente tecnico	1	0,1
Capo reparto	1	0,1
Addetto agli acquisti	1	0,1
Addetto al parcheggio	1	0,1
Addetto alla realizzazione degli impianti	1	0,1
Addetto alle macchine	1	0,1
Addetto posa in opera	1	0,1
Agronomo	1	0,1
Architetto	1	0,1
Assistente domiciliare	1	0,1
Bagnino	1	0,1
Commercialista	1	0,1
Fotocompositore	1	0,1
Giornalista	1	0,1
Ingegnere elettronico	1	0,1
Operatore di macchina utensile cnc	1	0,1
Tecnico programmatore	1	0,1
Perforatori	1	0,1
Progettista	1	0,1
Responsabile logistica	1	0,1
Responsabile sala	1	0,1
Stampatore	1	0,1
Chimico	1	0,1
Impiantista	1	0,1
Ragioniere	1	0,1
Receptionist	1	0,1
Tagliatrice	1	0,1
Direttore amministrativo	1	0,1
Tecnico computer	1	0,1
Totale	844	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 27 - Unità di cui l'azienda ha o avrebbe bisogno (v.a. e val. %)

	Totale	
	v.a.	%
1 unità	504	59,4
2 unità	218	25,6
3-5 unità	93	11,0
6 unità ed oltre	34	4,0
Totale	849	100,0
Totale unità	1649	

Fonte: indagine Censis, 2003

Il livello di inquadramento delle figure indicate risponde – grosso modo - alla descrizione che se ne fornisce (tab. 28). La prevalenza, sul totale delle figure, dei profili di tipo operativo si riflette nel 37,4% di figure che propone l'inquadramento al livello di operaio qualificato e nel 15,7% a livello di operaio generico, ma non manca una quota, minore ma significativa, riservata alle figure di concetto (28%).

L'utilizzo dello strumento dell'apprendistato è previsto soltanto per il 5,3% delle figure mentre al livello dirigenziale si collocano appena l'1,2% delle figure, le quali – tuttavia – rientrano esclusivamente nelle indicazioni della prima figura professionale richiesta.

Non si può presumere una corrispondenza esatta tra il livello di inquadramento e un particolare titolo di studio. Particolarmente evidente risulta, infatti, l'alta percentuale di richieste di figure con la laurea (6,1%) rispetto, ad esempio, alle figure dirigenziali ipotizzate dalle imprese.

La distribuzione dei titoli di studio diversi dalla laurea (diploma universitario, diploma di scuola media superiore, qualifica, licenza media) appare infatti spalmata, in modo del tutto omogeneo, sulle figure del campione, con percentuali equivalenti comprese tra il 21% e il 26%. Né si evidenziano disparità particolari tra la prima, la seconda e la terza figura (tab. 29).

Il passaggio dallo studio della figura all'analisi delle competenze rappresenta il secondo livello di approfondimento dei fabbisogni di professionalità.

In accordo con le caratteristiche delle figure finora emerse, è evidente che le competenze più richieste si orientino sulle tipologie di carattere tecnico (tab. 30). In particolare, per il 76,8% delle figure segnalate si richiedono competenze tecniche, cui segue il 57,4% di profili che devono possedere competenze relazionali.

Per interpretare queste risposte delle imprese, in realtà, si deve considerare, in primo luogo, l'influenza esercitata dall'alto numero di imprese del commercio dove la relazione con il pubblico riveste un ruolo primario (commesso, barista, banconista, ecc.) e, in secondo luogo, la crescente importanza che la componente relazionale assume nelle moderne organizzazioni di lavoro (lavoro di equipe).

Tab. 28 - Livello di inquadramento delle figure professionali di richieste (v.a. e val. %)

	Prima figura		Seconda figura		Terza figura		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
<i>Livello di inquadramento previsto</i>								
Dirigente	10	1,6	-	-	-	-	10	1,2
Quadro	18	2,8	4	2,2	2	5,6	24	2,8
Impiegato	185	29,0	48	26,8	6	16,7	239	28,0
Tecnico	62	9,7	16	8,9	5	13,9	83	9,7
Operaio qualificato	241	37,9	63	35,2	14	38,9	319	37,4
Operaio generico	91	14,2	37	20,7	6	16,7	134	15,7
Apprendista	31	4,9	11	6,1	3	8,3	45	5,3
Totale	639	100,0	179	100,0	36	100,0	854	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 29 - Titolo di studio delle figure professionali richieste (v.a. e val. %)

	Prima figura		Seconda figura		Terza figura		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
<i>Titolo di studio</i>								
Laurea	41	6,4	9	5,1	2	5,6	52	6,1
Diploma universitario	138	21,6	35	19,7	6	16,7	179	21,0
Diploma di scuola superiore	160	25,1	45	25,3	12	33,3	217	25,5
Qualifica	135	21,2	42	23,6	7	19,4	184	21,6
Licenza media	164	25,7	47	26,4	9	25,0	220	25,8
Totale	638	100,0	178	100,0	36	100,0	852	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 30 - Tipi di competenze richieste alle figure professionali (v.a. e val. %)

	Prima figura		Seconda figura		Terza figura		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Tecniche	488	76,4	141	78,8	27	75,0	656	76,8
Diagnostiche	230	36,0	55	30,7	16	44,4	301	35,2
Relazionali	384	60,1	91	50,8	15	41,7	490	57,4
Decisionali	99	15,5	32	17,9	5	13,9	136	15,9
Linguistiche	204	32,0	52	29,2	14	38,9	270	31,6

Fonte: indagine Censis, 2003

È evidente, inoltre, l'alta esigenza di competenze linguistiche segnalata dalle imprese (31,6% dei profili), soprattutto se messa a confronto con le figure professionali indicate, dove prevale l'aspetto operativo. La conoscenza delle lingue sembra dunque quasi svincolarsi da quella caratteristica che la rendeva un elemento elitario riservato ai profili alti, essendo ormai una competenza diffusamente richiesta.

Al contrario, le competenze decisionali sono richieste in misura molto modesta (15,9%) e restano ancora riservate alle figure dirigenziali. Soltanto per il 35,2% le imprese giudicano particolarmente importante il possesso di competenze di tipo diagnostico, ovvero abbiano la capacità di individuare, valutare e risolvere problemi e situazioni.

Per il 38,6% dei profili richiesti le imprese ritengono che sia preferibile assumere personale che abbia un'esperienza pregressa nel settore, anche se – per ipotesi – questo dovesse costare di più (tab. 31).

Le imprese sarde percepiscono alcuni elementi di difficoltà nella ricerca della maggior parte delle figure professionali indicate (57,6%) (tab. 32).

I motivi della difficoltà o della facilità di reperire il personale indicato si riassumono in pochi items (tab. 33). A favore della facilità di reperimento, le aziende affermano in modo concorde, la presenza di offerta di lavoro cui attingere (83,4%). Al contrario, i pareri delle imprese che sostengono di trovare difficoltà nel reperimento del personale sono più eterogenei: al primo posto, ovviamente, si trova la mancanza di offerta. In seconda istanza, però le imprese suggeriscono un elemento che interessa in via immediata l'offerta di formazione professionale, poiché affermano la difficoltà di trovare personale specializzato, qualificato o con esperienza.

D'altra parte non sembra che la formazione professionale della regione Sardegna sia sconosciuta o misconosciuta dalle imprese intervistate (tab. 34). Per il 59,8% dei profili segnalati, le imprese ritengono infatti di poter attingere senza problemi agli allievi dei corsi di formazione professionale della regione.

Dopo aver indagato sulle figure e sulle categorie di competenze, il terzo livello di indagine entra nel dettaglio sui contenuti delle singole competenze espresse (tab. 35).

Tab. 31 - Livello di esperienza iniziale richiesto alle figure da assumere (val. %)

	Prima figura	Seconda figura	Terza figura	Totale
Personale con esperienza nel settore, anche se costa di più	40,6	32,4	33,3	38,6
Personale con esperienza specifica per quella mansione, anche se costa di più	22,1	28,8	30,6	23,9
Personale senza esperienza, da formare, con CFL o apprendistato	33,0	35,9	27,8	33,3
Personale senza esperienza, perché non necessaria	4,3	2,9	8,3	4,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 32 - Percezione della difficoltà di reperire sul mercato la figura professionale richiesta (v.a. e val. %)

	Prima figura	Seconda figura	Terza figura	Totale
Troverò difficoltà	58,2	57,4	47,1	57,6
Non troverò difficoltà	41,8	42,6	52,9	42,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 33 - Opinione degli intervistati in merito alla facilità di reperimento sul mercato della figura professionale richiesta (v.a. e val. %)

Principali motivi	%
Nessuna difficoltà di reperimento	
C'è l'offerta	83,4
Non richiediamo specializzazione-esperienza	7,2
Utilizziamo la chiamata diretta	4,3
Altro (corsi e stage, collaboratori)	4,9
Difficoltà di reperimento	
L'offerta manca	45,2
Difficoltà di trovare personale specializzato/qualificato/con esperienza	35,8
I bravi sono già occupati	5,3
C'è poca voglia di lavorare	3,2
Non esiste formazione specifica	2,3
Non c'è disponibilità/flessibilità	2,1
I giovani non sono interessati a questo lavoro, non è lavoro appetibile	3,0
Altro (età, costi, disponibilità part/full time)	2,7

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 34 - Distribuzione dei profili professionali richiesti dalle aziende sarde - comparto industria e servizi, in base alla possibilità di reperirli presso gli allievi della formazione professionale regionale (v.a. e %)

Reperimento presso FP	v.a.	%
Si	499	59,8
No	335	40,2
	834	100

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 35 - Graduatoria delle competenze tecniche richieste per i profili professionali segnalati dalle imprese sarde – comparto industria e servizi (v.a. e %)

	v.a.	%
Informatiche, software	50	9,1
Edilizia	36	6,5
Amministrazione e contabilità, pratiche bancarie	32	5,8
Meccaniche	23	4,2
Uso macchinari	22	4,0
Marketing, marketing e vendite	21	3,8
Informatiche	17	3,1
Cucina	16	2,9
Materiali e applicazioni	16	2,9
Gestione magazzino	13	2,4
Guida mezzi	13	2,4
Impiantistica	13	2,4
Progettazione	13	2,4
Conoscenza del settore	12	2,2
Normativa	11	2,0
Servizio sala	11	2,0
Conoscenza prodotti e materiali	10	1,8
Elettronica	9	1,6
Lavorazione metalli	9	1,6
Controllo prodotto e processo produttivo	8	1,5
Lavorazione legno	7	1,3
Organizzazione-gestione del lavoro	7	1,3
Automobili	6	1,1
Disegno tecnico	6	1,1
Tecniche ed elettriche	6	1,1
Farmaci-erbe	5	0,9
Imbarcazioni	5	0,9
Organizzazione e gestione aziendale	5	0,9
Attitudine e manualità	4	0,7
Taglio e cucito	4	0,7
Automatismi industriali	3	0,5
Competenze chimiche	3	0,5
Conoscenza auto	3	0,5
Falegnameria	3	0,5
Grafica	3	0,5
Informatiche, hardware	3	0,5
Montaggio e posa in opera	3	0,5
Pasticceria-panificazione	3	0,5
Preparazione cocktail	3	0,5
Servizi turistici	3	0,5
Termoidraulica	3	0,5
Conoscenze, competenze di base	3	0,5
Conoscenza attrezzi, strumenti	3	0,5
Conoscenza pneumatici, montaggio e smontaggio	3	0,5

(segue)

(segue tab. 35)

	v.a.	%
Carni	2	0,4
Disegno e lavorazione gioielli	2	0,4
Fitness	2	0,4
Gestione tavoli in sala	2	0,4
Grafica informatica	2	0,4
Laterizi	2	0,4
Manutenzione caldaie e impianti idrici	2	0,4
Materiali elettrici	2	0,4
Montaggio mobili	2	0,4
Pellami	2	0,4
Posa infissi	2	0,4
Problem solving	2	0,4
Redazione testi	2	0,4
Registratore di cassa	2	0,4
Restauro	2	0,4
Stampa fotografica	2	0,4
Tecniche di montaggio	2	0,4
Uso mezzi pesanti	2	0,4
Vini	2	0,4
Allestimento vetrine	1	0,2
Apparecchiature radio	1	0,2
Applicazione resine	1	0,2
Assemblare macchinari	1	0,2
Assistenza carrelli elevatori	1	0,2
Assistenza tecnica	1	0,2
Assistere l'addetto alla produzione	1	0,2
Assortimento negozio	1	0,2
Buona cultura generale	1	0,2
Campionamenti	1	0,2
Caratteristiche e varietà frutta e verdura	1	0,2
Carpenteria	1	0,2
Colori delle tinte	1	0,2
Conoscenza comparto produttivo cemento	1	0,2
Conoscenza elettrodomestici	1	0,2
Conoscenza mezzi agricoli	1	0,2
Conoscenze ambientali	1	0,2
Consegne	1	0,2
Controllo numerico macchine	1	0,2
Coordinare attività di banchina	1	0,2
Découpage	1	0,2
Di impermeabilizzazione	1	0,2
Disbrigo pratiche	1	0,2
Distinzione prodotti alimentari	1	0,2
Editoriali	1	0,2
Esame chimico -organolettico	1	0,2
<u>Esperienza nel settore</u>	<u>1</u>	<u>0,2</u>
Geometrie di cantiere	1	0,2

(Segue)

(segue tab. 35)

	v.a.	%
Lavorazione formaggi	1	0,2
Linguaggio professionale	1	0,2
Macchine agricole	1	0,2
Manutenzione ordinaria centrali termiche	1	0,2
Materiali geologici ed esplosivi	1	0,2
Mercato immobiliare	1	0,2
Merci pericolose	1	0,2
Nuoto e patente nautica	1	0,2
Nuove tecnologie	1	0,2
Organizzare la sala	1	0,2
Prodotti petroliferi	1	0,2
Pronto soccorso	1	0,2
Redarre articoli e intervistare	1	0,2
Ricevimento e assistenza clienti	1	0,2
Riconoscere taglio carni	1	0,2
Riprese e montaggio immagini	1	0,2
Seguire indicazioni del responsabile	1	0,2
Servizio alla francese, all'inglese	1	0,2
Settore alberghiero	1	0,2
Settore ambientale	1	0,2
Settore noleggio e servizio pubblico	1	0,2
Smaltimento e trattamento rifiuti	1	0,2
Storia e tradizioni sarde	1	0,2
Taglio	1	0,2
Taglio capelli	1	0,2
Tecniche di tostatura	1	0,2
Telefonia	1	0,2
Tessuti	1	0,2
Utilizzo vibropressatrici	1	0,2
Totale	550	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Le imprese indicano 550 diversi tipi di competenze tecniche, spesso con un notevole grado di specificazione e caratteristiche settoriali. Tuttavia, ai primi posti rientrano soprattutto competenze informatiche (50 preferenze, 9,1% delle risposte) e competenze non meglio specificate nel ramo dell'edilizia (36 preferenze, 6,5% delle risposte). E' da chiarire che le competenze informatiche sono qui interpretate come quell'insieme di conoscenze che attengono al software dei computer, ovvero alla gestione e al funzionamento dei principali pacchetti applicativi delle macchine. Mentre quelle dell'edilizia attengono probabilmente alle mansioni dei manovali qualificati.

Al terzo posto, si trovano le competenze tecniche proprie degli impiegati di concetto (amministrazione e contabilità, pratiche bancarie) sulle quali si concentrano 32 indicazioni (5,8% delle risposte). A seguire, le competenze meccaniche e di uso dei macchinari, il marketing e le vendite, le competenze informatiche di hardware e quelle di cucina.

Raggruppando, per tipologia, le competenze tecniche segnalate, le competenze informatiche (sia hardware che software) appaiono le più qualificate, poiché raccolgono il 12,7% delle indicazioni (tab. 36). Se si considera, di nuovo, che tra le figure professionali più richieste si trovavano più profili di tipo operativo che di concetto, questo risultato conferma che la richiesta di talune competenze, come l'inglese e l'informatica, sia diventata trasversale a tutti i profili e a tutti i settori. Le competenze di tipo informatico superano persino quelle richieste per la gestione e l'amministrazione aziendale (8%), oppure quelle, ancora più tradizionali, del settore turistico-alberghiero e della ristorazione (7,3%) e dell'edilizia (7,3%).

Le competenze diagnostiche – come si è già accennato – attengono alla capacità di individuare, valutare e risolvere problemi e situazioni (tab. 37). Nel concreto, le imprese sarde riferiscono queste competenze, per la maggior parte dei casi, ad abilità nell'individuare danni, guasti e problemi di macchine e macchinari (18,6% dei profili), mentre solo per il 13,4% dei casi indicano la capacità di risolvere problemi organizzativi, amministrativi o gestionali. Oltre alla gestione clienti e degli utenti nell'ambito delle strategie di vendita (11,9%) e al problem solving (10,8%), non si registrano altre indicazioni significative.

Tab. 36 - Principali aree di competenza tecnica richieste dalle imprese sarde – comparto industria e servizi (v.a. e %)

Area	Competenze	v.a.	%
Informatica	Informatica in genere, hardware, utilizzo e realizzazione software	70	12,7
Gestione e amministrazione aziendale	Amministrazione e contabilità, organizzazione e gestione aziendale, organizzazione-gestione del lavoro, pratiche bancarie	44	8,0
Settore turistico alberghiero e della ristorazione	Cucina, gestione e organizzazione sala, preparazione cocktail, ricevimento, servizi turistici, storia e tradizioni sarde, ecc.	40	7,3
Edilizia	Edilizia, geometria di cantiere, laterizi, carpenteria	40	7,3
Uso macchinari	Uso macchinari, macchine a controllo numerico, automatismi industriali	26	4,7
Materiali e applicazioni	Conoscenza prodotti e materiali, applicazioni	26	4,7
Meccanica		23	4,2
Conoscenza e uso automobili, piccoli lavori manutenzione		22	4,0
Marketing e vendita		21	3,8

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 37 - Graduatoria delle competenze diagnostiche individuate dalle imprese sarde – comparto industria e servizi (v.a. e %)

	v.a.	%
Individuare danni-guasti-problemi macchine/macchinari	36	18,6
Risolvere problemi organizzativi, amministrativi, valutare situazione contabile, individuare problemi gestionali	26	13,4
Gestione clienti, saper valutare esigenze cliente, problemi personali utente, nell'ambito delle strategie di vendita	23	11,9
Problem solving	21	10,8
Nell'ambito del proprio lavoro	8	4,1
Autonomia nel valutare i problemi	7	3,6
Analizzare il mercato	5	2,6
Individuare problemi tecnici	4	2,1
Risolvere problemi informatici	4	2,1
Capacità di gestione / organizzative	4	2,1
Assistenza tecnica	3	1,5
Elettroniche	3	1,5
Logistica-magazzino	3	1,5
Risoluzione problemi del cantiere	3	1,5
Valutazione ciclo produzione	3	1,5
Valutazioni progettuali	3	1,5
Assistenza rimessaggio	2	1,0
Riconoscere la qualità dei prodotti	2	1,0
Saper valutare il sistema produttivo aziendale	2	1,0
Seguire le fasi della messa in opera	2	1,0
Sicurezza sul lavoro	2	1,0
Valutare i tessuti	2	1,0
Valutare il prodotto in vendita	2	1,0
Conoscenza pezzi auto	1	0,5
Conoscere i materiali	1	0,5
Gestire programmi Pc	1	0,5
Individuare cavi appropriati	1	0,5
Individuare problemi nella maturazione	1	0,5
Microbiologia	1	0,5
Nell'ambito della progettazione	1	0,5
Propositività	1	0,5
Riconoscere i prodotti alimentari	1	0,5
Rimediare difetti tessuto	1	0,5
Risoluzione problemi elettronici	1	0,5
Riuscire ad adattare il telaio	1	0,5
Saper accedere alle notizie	1	0,5
Saper evidenziare necessità dell'azienda	1	0,5
Saper riconoscere pietre preziose	1	0,5
Saper valutare l'uso delle tinte	1	0,5
Saper valutare misure di sicurezza serbatoi	1	0,5
Taglio finiture e verniciatura	1	0,5
Valutare auto usate	1	0,5
Valutare i mezzi pubblicitari	1	0,5
Valutare smistamento merci	1	0,5
Valutare tipo di analisi	1	0,5
Valutare tipo di trattamento	1	0,5
Valutazioni generali percorso viaggio	1	0,5
Totale	194	100

Fonte: indagine Censis, 2003

Le competenze relazionali si chiariscono in due aspetti che, anche numericamente, si equivalgono nella indicazione delle imprese (tab. 38). Da una parte, infatti, si deve considerare la comunicazione verso l'esterno (buon rapporto con i clienti, saper trattare con i clienti) che raccoglie il 35,4% delle preferenze. Dall'altra, la comunicazione interna, ovvero la facilità di comunicare con i colleghi di lavoro indicata per il 28,7% dei profili. Alla prima corrisponde una rilevante richiesta di lavoro di *front office*. Alla seconda si possono invece accostare le necessità che provengono da modalità di lavoro come il *team working*.

Tra le competenze decisionali rientra prevalentemente la richiesta di autonomia (33,3%) ma anche la capacità di saper organizzare e gestire il lavoro (21,3%) (tab. 39). Le indicazioni delle imprese relativamente alle competenze sono molto più ridotte delle altre caratteristiche indicate dalle imprese e ammontano a 75 segnalazioni.

Molto importante appare, per quanto già è stato osservato, la graduatoria relativa alle competenze linguistiche (tab. 40). Tra le lingue straniere, risalta in primo luogo l'inglese (59,3%), che sembra una competenza che le imprese danno per indispensabile in qualunque comparto e in qualunque situazione. Si comincia a intravedere, addirittura, la richiesta di conoscenza di più di una lingua (conoscere più lingue, 17,9%; inglese e tedesco, 7,2%). Ma quello che colpisce – a prima vista – sono le segnalazioni che indicano la necessità di un buon italiano, l'uso corretto della propria lingua (6,5%): questo, in realtà, appare coerente con le indicazioni che riguardano le esigenze delle imprese di figure professionali di *front office* (commessi, venditori, etc) e con le qualità relazionali richieste (buon rapporto con i clienti, buona comunicazione, cortesia, ecc.).

Come è noto e come – d'altra parte – è facile riscontrare spesso nella realtà delle piccole e medie imprese italiane, il mercato della formazione appare sconosciuto alla maggior parte dei piccoli imprenditori. Non è frequente che un imprenditore – specie se piccolo - ponga attenzione alla formazione del proprio personale o sia in grado di valutare, immediatamente, le proprie esigenze facendo discendere da questa, una possibile domanda di formazione. Talvolta, come si è notato, egli afferma *in primis* di non avere bisogno di nuove figure professionali, ma successivamente esprime delle esigenze formative molto definite e concrete. Altre volte, la richiesta di individuare le competenze deve essere approfondita o presentata con categorie diverse. Per stimolare una riflessione più approfondita e ottenere

Tab. 38 - Graduatoria delle competenze relazionali richieste per i profili professionali segnalati dalle imprese sarde – comparto industria e servizi (v.a. e%)

Competenze	v.a.	%
Buon rapporto con i clienti, saper trattare con i clienti	157	35,4
Buona comunicazione	127	28,7
Buona educazione e cortesia, gentilezza	48	10,8
Capacità di lavorare in gruppo	31	7,0
Disponibilità, disponibilità verso cliente e azienda	30	6,8
Convincere il cliente all'acquisto	6	1,4
Cordialità	5	1,1
Gestire le risorse umane	5	1,1
Saper dialogare con i responsabili	5	1,1
Gestire i rapporti con i fornitori	4	0,9
Autonomia e responsabilità	3	0,7
Professionalità	3	0,7
Buon rapporto con i colleghi	2	0,5
Coordinare gli altri dipendenti	2	0,5
Dirigere il lavoro	2	0,5
Propositività	2	0,5
Rapporti con la pubblica amministrazione, con le autorità	2	0,5
Buona assistenza	1	0,2
Buona predisposizione al lavoro	1	0,2
Capacità di mediazione	1	0,2
Capacità relazioni interpersonali	1	0,2
Competenza	1	0,2
Doti psicologiche	1	0,2
Sapere ascoltare	1	0,2
Sapersi presentare bene	1	0,2
Volontà	1	0,2
Totale	443	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 39 - Graduatoria delle competenze decisionali richieste per i profili professionali segnalati dalle imprese sarde – comparto industria e servizi (v.a. e%)

Competenze	v.a.	%
Autonomia	25	33,3
Organizzazione e gestione del lavoro	16	21,3
Nell'ambito del suo ruolo	4	5,3
Saper trattare col cliente	3	4,0
Valutare ed eventualmente modificare i progetti-le azioni	3	4,0
Gestione risorse umane	2	2,7
Marketing	2	2,7
Nell'ambito della gestione del magazzino	2	2,7
Problem solving	2	2,7
Sostituzione del titolare	2	2,7
Amministrative	1	1,3
Applicazione norme di sicurezza	1	1,3
Decidere i tassi di interesse nei limiti imposti	1	1,3
Decidere la composizione dei prodotti	1	1,3
Decidere sul tipo di intervento da attuare	1	1,3
Direzione cantiere	1	1,3
Gestione del personale di sala	1	1,3
In collaborazione con capo tecnico	1	1,3
In merito alle forniture	1	1,3
Risolvere eventuali inconvenienti	1	1,3
Saper valutare discipline	1	1,3
Saper valutare migliori tipologie legno	1	1,3
Sapere dove commercializzare	1	1,3
Sovrintendere sulla qualità	1	1,3
Totale	75	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 40 - Graduatoria delle competenze linguistiche richieste per i profili professionali segnalati dalle imprese sarde – comparto industria e servizi (v.a. e %)

	v.a.	%
Inglese	156	59,3
Conoscere più lingue, almeno una lingua straniera	47	17,9
Inglese e tedesco	19	7,2
Buon italiano, uso corretto lingua italiana	17	6,5
Inglese e francese	7	2,7
Buon italiano e lingua inglese	5	1,9
Inglese, francese e tedesco	4	1,5
Inglese e spagnolo	2	0,8
Inglese tecnico	1	0,4
Inglese, spagnolo, tedesco	1	0,4
Inglese, tedesco, spagnolo e francese	1	0,4
Inglese, tedesco, spagnolo, fiammingo	1	0,4
Italiano, inglese e russo	1	0,4
Linguaggio tecnico	1	0,4
Totale	263	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

la descrizione di competenze e fabbisogni con un livello di dettaglio più approfondito è utile e necessario distinguere i termini della domanda. Per questo, il questionario presenta delle domande di approfondimento, che scompongono la richiesta di competenze in ulteriori sotto categorie (sapere, saper fare, saper essere) e richiedono all'imprenditore uno sforzo di ulteriore chiarimento, che si specifica nella richiesta di elencare saperi, abilità e comportamenti da attribuire alle figure desiderate (tabb. 41, 42 e 43). Per grandi linee, i saperi corrispondono alle conoscenze, le abilità corrispondono al "saper fare", mentre i comportamenti al "saper essere".

Tra i saperi che caratterizzano i profili professionali indicati dalle imprese sarde emerge – come si è già avuto modo di notare – la conoscenza dell'informatica come elemento ricorrente e trasversale. I primi "saperi" richiesti dalle imprese si dividono tra quelli di taglio concettuale (informatica, normativa, amministrazione, marketing, lingue) e quelle di taglio operativo (tipologie dei materiali, materiali utilizzati, legno, metalli, tecniche e meccaniche, cucina). Tra queste, tuttavia, spicca la frequenza con cui ricorre l'indicazione di "cultura generale", la cui presenza appare significativa e merita di essere registrata. Tra le abilità rientrano le competenze organizzative e gestionali, ma anche il "saper vendere" e l'autonomia decisionale. Non manca la presenza dell'informatica e la "gestione del cliente". Tra le abilità più segnalate dalle imprese sono presenti competenze di tipo tecnico (montaggio e assistenza) e competenze di tipo concettuale (amministrative e contabili). I comportamenti confermano l'esigenza estremamente avvertita dalle imprese sarde di formare figure professionali che lavorano sul front office. L'indicazione più ricorrente si concentra sulla disponibilità, sia verso l'interno che verso i clienti, la cortesia e la buona educazione. Ma è presente anche la buona comunicazione.

Tab. 41 - Graduatoria dei "saperi" che caratterizzano i profili professionali richiesti dalle imprese sarde – comparto industria e servizi (v.a. e %)

	v.a.	%
Informatiche	69	16,4
Cultura generale, buona cultura di base	31	7,4
Normative, normative fiscali	28	6,7
Tipologie dei materiali, materiali utilizzati, vari tipi di legno, metalli	26	6,2
Amministrative e contabili	25	5,9
Marketing, tecniche di vendita	23	5,5
Tecniche e meccaniche	18	4,3
Lingue straniere	14	3,3
Cucina	12	2,9
Aggiornamenti tecnici	11	2,6
Sicurezza sul lavoro	11	2,6
Organizzative e gestionali, organizzazione del lavoro	9	2,1
Impiantistica	8	1,9
Certificazione qualità-HACCP	7	1,7
Prodotti	7	1,7
Esperienza nel settore, esperienza settore acqua	6	1,4
Territorio	6	1,4
Edilizia	5	1,2
Lettura progetti	5	1,2
Chimica, chimica applicata allo smaltimento dei rifiuti	4	1,0
Elettronica	4	1,0
Grafica	4	1,0
Conoscenza macchinari	3	0,7
Disegno tecnico	3	0,7
Gestione attività in sala	3	0,7
Gestione magazzino	3	0,7
Programmi grafica	3	0,7
Rapporto con i clienti	3	0,7
Tessuti	3	0,7
Allestimento punto vendita	2	0,5
Comunicazione	2	0,5
Elettriche	2	0,5
Guida	2	0,5
Imbarcazioni	2	0,5
Innovazione	2	0,5
Intrattenimento infanzia	2	0,5
Tariffe	2	0,5
Tecniche	2	0,5
Tecniche costruttive, tecniche costruttive dei monumenti antichi	2	0,5
Acquisizione immagini	1	0,2
Archiviazione	1	0,2
Campo automobilistico	1	0,2
Capacità di ricerca	1	0,2
Cataloghi editoriali	1	0,2
Codice della strada	1	0,2
Conoscenza degli alimenti	1	0,2

(Segue)

Segue tab. 41

	v.a.	%
Cultura generale farmacologica	1	0,2
Cultura musicale isolana	1	0,2
Dettagli auto e motori	1	0,2
Disegno	1	0,2
Documentazione autoveicoli	1	0,2
Erbe	1	0,2
Fiori e piante	1	0,2
Generi alimentari	1	0,2
Gestione sportello	1	0,2
Imprenditoria	1	0,2
Lavorazione tappeti	1	0,2
Macchine agricole	1	0,2
Manualità e pratica	1	0,2
Matematica e geometria	1	0,2
Meccanica	1	0,2
Microbiologia	1	0,2
Panificazione	1	0,2
Percorsi turistici	1	0,2
Pneumatici	1	0,2
Praticità con gli stradari	1	0,2
Prodotti farmaceutici	1	0,2
Relazione percorsi compiuti	1	0,2
Settore abbigliamento	1	0,2
Settore infissi	1	0,2
Struttura giornale	1	0,2
Tagli carne	1	0,2
Tecniche di mescolatura	1	0,2
Tecniche di montaggio	1	0,2
Tecniche di sartoria	1	0,2
Teoria alberghiera	1	0,2
Teoria di sala	1	0,2
Teoria termodinamica	1	0,2
Teorie di settore	1	0,2
Tintometro	1	0,2
Tipi di pellame	1	0,2
Trasporto materiale pericoloso	1	0,2
Utilizzo strumenti	1	0,2
Valuta estera	1	0,2
Verbali di scarico e carico merci	1	0,2
Versatilità	1	0,2
Totale	421	100

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 42 - Graduatoria delle "abilità" che caratterizzano i profili professionali richiesti dalle imprese sarde - comparto industria e servizi (v.a. e %)

	v.a.	%
Organizzative e gestionali	39	12,6
Saper vendere	26	8,4
Autonomia, autonomia decisionale	23	7,4
Utilizzo pc e applicativi	15	4,9
Gestione cliente	13	4,2
Montaggio e assistenza	11	3,6
Amministrative e contabili	10	3,2
Praticità	9	2,9
Precisione	7	2,3
Apprendimento	6	1,9
Buona comunicazione	6	1,9
Conoscenza e utilizzo materiali-strumenti	6	1,9
Esperienza	6	1,9
Guida	6	1,9
Lavori di edilizia	6	1,9
Abilità	5	1,6
Coordinare risorse umane	5	1,6
Flessibilità	5	1,6
Lavorazione legno	5	1,6
Allestimento vetrina	4	1,3
Attitudine	4	1,3
Buona manualità	4	1,3
Conoscenza e utilizzo macchinari	4	1,3
Creare gruppo con i colleghi	4	1,3
Cucina alternativa	4	1,3
Gestione aziendale	4	1,3
Innovazione	3	1,0
Lavorazione metalli	3	1,0
Problem solving	3	1,0
Volontà	3	1,0
Aggiornamento	2	0,6
Confezionare abiti	2	0,6
Gestione cucina	2	0,6
Interventi rapidi	2	0,6
Mescita delle varie erbe	2	0,6
Progettazione	2	0,6
Rapidità	2	0,6
Saper interagire con il gruppo	2	0,6
Seguire le direttive	2	0,6
Uso nuovi prodotti e vernici	2	0,6
Versatilità	2	0,6
Applicazioni tinture	1	0,3
Assistenza a clienti stranieri	1	0,3
Compiere perizie	1	0,3
Configurare gprs wap	1	0,3
Conoscenza lingue straniere	1	0,3
Contabilità	1	0,3
Contrattazioni in valuta estera	1	0,3

(segue)

Segue tab. 42

	v.a.	%
Coperture degli impianti	1	0,3
Dirigenziali	1	0,3
Distinguere carni	1	0,3
Elaborazione grafica	1	0,3
Elettrificazione campane	1	0,3
Gestione del personale	1	0,3
Gestione deposito merci	1	0,3
Gestire i sistemi di pubblicazione del giornale	1	0,3
Igiene	1	0,3
Interpretare bisogni sociali	1	0,3
Intervento su parti elettroniche	1	0,3
Lavaggio macchinari pasticceria	1	0,3
Lavorazione metalli preziosi	1	0,3
Natatorie	1	0,3
Panificazione	1	0,3
Posa in opera di pavimenti	1	0,3
Preparazione carpenteria metallica	1	0,3
Professionalità	1	0,3
Progettualità	1	0,3
Realizzazione impianti	1	0,3
Responsabilità	1	0,3
Riparazione guasti	1	0,3
Saper assistere gli addetti alla produzione	1	0,3
Scelta immagini	1	0,3
Seguire itinerari	1	0,3
Sicurezza lavoro	1	0,3
Strutturazione scaffali	1	0,3
Supportare i lavoratori specializzati	1	0,3
Tecniche di composizione	1	0,3
Uso registratore di cassa	1	0,3
Valorizzazione notizie	1	0,3
	309	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 43 - Graduatoria dei "comportamenti" che caratterizzano i profili professionali richiesti dalle imprese sarde – comparto industria e servizi (v.a. e %)

	v.a.	%
Disponibilità, disponibilità verso i clienti	76	21,5
Cortesia	68	19,3
Buona educazione	34	9,6
Buona comunicazione	20	5,7
Professionalità	18	5,1
Affidabilità, puntualità	16	4,5
Buona volontà, volontà	12	3,4
Creare gruppo con gli altri dipendenti, con i colleghi	12	3,4
Dinamicità	12	3,4
Precisione	11	3,1
Autonomia	10	2,8
Buona presenza	6	1,7
Buone capacità interpersonali	6	1,7
Elasticità	6	1,7
Velocità	5	1,4
Creatività	4	1,1
Onestà	4	1,1
Ordine	4	1,1
Prudenza, cautela	4	1,1
Responsabilità, responsabilità conduzione veicoli	4	1,1
Essere convincente con il cliente	3	0,8
Sapere ascoltare	3	0,8
Correttezza	2	0,6
Igiene, pulizia	2	0,6
Imparzialità, obiettività	2	0,6
Autorità	1	0,3
Capacità organizzativa	1	0,3
Commerciale	1	0,3
Concretezza	1	0,3
Curiosità	1	0,3
Diligenza	1	0,3
Direzione lavori	1	0,3
Propositività	1	0,3
Sapersi imporre con cortesia	1	0,3
	353	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

3.1. La domanda di formazione continua

Il percorso tracciato finora è quello orientato a fornire indicazioni per la programmazione di attività volte alla formazione di giovani (formazione iniziale) o disoccupati senza adeguata qualifica che può essere programmata, organizzata e offerta sulla base delle preferenze o delle indicazioni del mercato e delle imprese. I fabbisogni formativi di un territorio, tuttavia, non si limitano naturalmente al personale da assumere o alle figure professionali da formare. Essi riguardano altresì l'organico già attivo nelle aziende, le necessità di queste di adeguare il personale già presente ai mutamenti del mercato e delle tecnologie. E' noto tuttavia che, in Italia, la cultura della formazione continua, specialmente per le piccole e medie imprese, è poco consolidata e, soprattutto, poco strutturata, atteso che l'offerta di questa specifica formazione è ancora limitata.

La sezione del questionario dedicata all'analisi delle esigenze di formazione continua si propone, pertanto, di stimolare presso gli imprenditori e presso la regione una prima riflessione sulle principali carenze avvertite dagli stessi.

In primo luogo, si è chiesto all'intervistato di tracciare un quadro sintetico delle sue eventuali carenze conoscitive e di quelle del personale in organico (tab. 44). Soltanto nel caso della normativa ambientale e di sicurezza gli imprenditori ritengono di avere delle conoscenze superiori a quelle dei loro dipendenti (carenza del referente 9,6% a fronte della carenza del personale dipendente 58,1%). In tutti gli altri aspetti, gli intervistati risultano attribuirsi livelli di conoscenze inferiori rispetto a quelli dei dipendenti: nel caso della conoscenza delle lingue e dell'informatica, che sembrano aver ormai acquisito l'attribuzione di aspetti chiave della formazione richiesta dalle imprese, i referenti aziendali scontano probabilmente una penalizzazione dovuta allo scarto generazionale. Si consideri che, rispetto alle conoscenze linguistiche, il 21,6% dei referenti aziendali riconosce la propria carenza contro il 7,8% di quella riconosciuta ai dipendenti. Nelle conoscenze informatiche la percentuale è del 25,3% per gli intervistati contro il 10,5% riconosciuto ai dipendenti.

Tab. 44 - Carenze di conoscenze generali proprie dell'intervistato e del personale dipendente (v.a. e val.%)

Carenza di:	Referente aziendale	Personale dipendente
Conoscenze linguistiche	21,6	7,8
Conoscenze informatiche	25,3	10,5
Conoscenze organizzativo-gestionali	16,8	6,7
Conoscenze rispetto alla normativa tecnica di settore	18,3	9,6
Conoscenze rispetto alla normativa ambientale e di sicurezza	9,6	58,1
Non rilevo particolari mancanze	13,6	53,7
Non risponde	52,1	19,8

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

Fonte: indagine Censis, 2002

Rispetto alla preparazione professionale, le imprese non rilevano, generalmente, particolari carenze formative dei dipendenti, come afferma il 76,9% degli intervistati (tab. 45). La mancanza maggiore si risente nella scarsa capacità di organizzazione del lavoro, anche se l'item non raccoglie consensi particolarmente indicativi (11,1%).

Un panorama dettagliato rispetto alle esigenze di aggiornamento e riqualificazione aziendale è illustrato nella tabella 46. In questo caso, è stato chiesto all'intervistato di esprimere una valutazione dell'importanza di attività di formazione rispetto a diversi argomenti chiave in ambito aziendale. Se da una parte l'imprenditore ha, precedentemente, riconosciuto delle carenze personali maggiori rispetto ai suoi dipendenti, in questo caso egli è pronto ad attribuire una maggiore esigenza di aggiornamento e riqualificazione agli addetti piuttosto che a sé e ai dirigenti. Da una parte, la sproporzione si può spiegare pensando alla numerosità delle due categorie (gli addetti sono senza dubbio più numerosi dei dirigenti), dall'altra, questo potrebbe essere un segno di scarsa confidenza e poca fiducia nell'offerta formativa. Comunque, tra le esigenze maggiormente avvertite e segnalate risalta principalmente quella legata al tema della soddisfazione del cliente (customer satisfaction): la media dei punteggi attribuiti a questo item è sempre la più alta della rispettiva categoria (2,90 per imprenditori e dirigenti; 3,42 per gli addetti). Ancora una volta, ritorna nel corso dell'indagine l'elemento della formazione di personale di front office o, comunque, l'esigenza di dedicare la formazione agli aspetti relazionali e di comunicazione.

Rispetto alla categoria di imprenditori e dirigenti si ritrova un elemento di singolare e curioso significato: le scelte espresse colpiscono per la radicalità delle risposte. Infatti, esse si concentrano ad un estremo o all'altro, senza quasi concedere spazio alle scelte intermedie (poco e abbastanza importante). Normalmente, gli aspetti di formazione continua ritenuti importanti per la classe dirigenziale sono molto pochi. La maggior parte degli item sono indicati come "per niente importante" e la media dei punteggi si attesta quasi sempre intorno al numero 1 (per niente importante). Solo nel caso della "soddisfazione dei clienti" il 62,8% degli intervistati ritiene di rinvenire un'esigenza di crescita professionale.

Tab. 45 - Carenze del personale dipendente rispetto alla preparazione professionale
(val. %)

	%
Scarsa preparazione di base (cultura generale)	6,8
Scarsa specializzazione	8,8
Scarse capacità tecnico-esecutive	6,2
Scarse capacità di organizzazione del lavoro	11,1
Altro	1,2
Non rilevo particolari carenze	76,9
Totale	

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

Fonte: indagine Censis, 2002

Tab. 46 - Esigenza di aggiornamento e riqualificazione rispetto ad alcuni argomenti chiave in ambito aziendale (val. % e media dei punteggi)

	Imprenditori e dirigenti					Addetti				
	Per niente importante 1	Poco importante 2	Abbastanza importante 3	Molto importante 4	Media dei punteggi	Per niente importante 1	Poco importante 2	Abbastanza importante 3	Molto importante 4	Media dei punteggi
Soddisfazione del cliente	36,5	0,2	0,5	62,8	2,90	11,3	7,5	8,9	72,2	3,42
Innovazione del prodotto	82,6	0,5	1,1	15,8	1,50	15,4	20,6	19,4	44,7	2,93
Organizzazione aziendale	74,0	0,3	1,6	24,1	1,76	12,1	19,5	23,6	44,9	3,01
Gestione e pianificazione aziendale	82,3	0,4	1,9	15,4	1,50	15,8	23,6	22,8	37,7	2,82
Lingue straniere	86,9	0,4	1,9	15,4	1,37	32,9	23,0	17,8	26,2	2,37
Comunicazione, immagine, promozione e pubblicità	85,5	0,2	1,8	12,5	1,41	17,1	21,1	21,6	40,1	2,85
Marketing e vendite	80,4	0,5	1,8	17,3	1,56	22,3	19,4	18,8	39,5	2,76
Normativa comunitaria	90,4	0,4	1,7	7,5	1,26	28,4	27,0	20,6	23,9	2,40
Normativa nazionale (sicurezza sul lavoro, ambiente, fiscale, bilancio)	87,2	0,5	1,7	10,6	1,36	19	22,6	24,5	33,8	2,73
Gestione amministrativa e contratti	89,1	0,5	1,7	10,6	1,30	21,6	25,5	21,7	31,3	2,63
Gestione delle risorse umane	87,1	0,2	1,8	10,9	1,36	23,2	21,1	21,5	34,5	2,67
Gestione degli approvvigionamenti - magazzino	90,1	0,5	1,7	7,7	1,27	25,4	20,1	22,3	32,2	2,61
Informatica - internet	87,5	0,2	1,8	10,5	1,35	23	22,2	21,0	33,7	2,65
Aggiornamento tecnologico (macchinari, strumenti informatici)	88,9	0,4	1,6	9,1	1,31	23,5	21,9	20,1	34,4	2,65
Certificazione di qualità	89,1	0,3	1,5	9,2	1,31	28,7	18,3	20,1	32,9	2,57
Risparmio energetico	89,9	0,4	1,6	8,1	1,28	33,3	19,9	18,0	28,8	2,42

Fonte: indagine Censis, 2003

Se per i dirigenti, le proposte di formazione continua risultano mediamente poco importanti, il contrario avviene rispetto alle esigenze di aggiornamento e riqualificazione degli addetti. Per questa categoria, si osserva la customer satisfaction è un argomento di cruciale importanza (72,2%), ma non mancano anche altri argomenti come l'innovazione del prodotto (44,7% la giudica molto importante) e l'organizzazione aziendale (molto importante per il 44,9%).

E' da notare che la richiesta di aggiornamento e riqualificazione sulle lingue straniere non corrisponde a quanto emerso finora rispetto alla formazione iniziale. La richiesta di aggiornamento nel campo linguistico, infatti, non riveste un'importanza così cruciale come quella della formazione di nuove figure professionali.

In realtà, si tratta di un atteggiamento imprenditoriale diffuso, secondo il quale la formazione non interessa il personale in azienda ma è limitato al personale da assumere. E' quanto si può desumere dallo stesso parere delle imprese: quando si chiede di rappresentare l'esigenza di aggiornamento, riqualificazione e riconversione del personale dell'azienda, il 66,7% di esse non ne ravvisa la necessità (tab. 47).

Mediamente – dunque - solo il 33,3% delle imprese rispondenti esprime l'esigenza di riqualificazione e aggiornamento. I settori più sensibili a ricevere o promuovere per i propri dipendenti degli interventi formativi di aggiornamento (tab. 48) sono i servizi alle persone (servizi pubblici, sociali e personali, 40,8%) e il settore alberghiero (39%). Il primo può essere considerato un settore in espansione e, quindi, consapevole dell'importanza degli interventi di formazione continua. Il secondo vanta, invece, una tradizione formativa e di aggiornamento non indifferente. In ultima posizione, il settore che meno di tutti esprime esigenze di aggiornamento e riqualificazione per il personale già integrato è il commercio (26,2%).

Nel momento in cui si tratta di evidenziare le figure professionali che mostrano particolari esigenze di interventi di aggiornamento e riconversione le figure più frequentemente indicate sono quelle del commesso/venditore (tab. 49). L'attenzione dedicata all'aggiornamento professionale dal settore alberghiero è confermata dalla presenza, nelle prime posizioni della graduatoria, delle figure del cameriere e del cuoco, mentre emerge la spiccata sensibilità (o facilità) di pensare e richiedere misure di aggiornamento da rivolgere a impiegati di concetto (impiegato amministrativo, titolare/socio, dirigente).

Tab. 47 - Esigenza di riqualificazione, aggiornamento o riconversione professionale del personale dell'azienda (val. %)

Esigenza di riqualificazione, aggiornamento, riconversione	val. %
Si	33,3
No	66,7
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2002

Tab. 48 - Aziende che esprimono esigenze di riqualificazione, aggiornamento o riconversione, per settore di appartenenza (val. %)

Settore	% sul totale delle imprese del settore
Servizi pubblici, sociali e personali	40,8
Alberghi e ristoranti	39,0
Costruzioni	37,7
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	36,8
Servizi alle imprese	35,9
Attività manifatturiere	33,6
Commercio ingrosso e dettaglio	26,2
Totale	

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 49 - Figure professionali con esigenze di riqualificazione, aggiornamento o riconversione (v.a. e %)

n. ordine	Figure professionali	v.a.	%
1	Commesso-venditore	93	14,7
2	Impiegato amministrativo	71	11,2
3	Titolare-socio	42	6,6
4	Cameriere	23	3,6
5	Cuoco	22	3,5
6	Dirigente	22	3,5
7	Operaio	22	3,5
8	Direttore tecnico	19	3,0
9	Manovale	16	2,5
10	Impiegato	15	2,4
11	Magazziniere	15	2,4
12	Autista	14	2,2
13	Banconista	14	2,2
14	Meccanico	12	1,9
15	Geometra	11	1,7
16	Tecnico informatico	11	1,7
17	Venditore	11	1,7
18	Installatore	9	1,4
19	Segretaria	9	1,4
20	Addetto alla produzione	8	1,3
21	Apprendista	8	1,3
22	Capo cantiere	8	1,3
23	Farmacista	7	1,1
24	Elettricista	6	0,9
25	Grafico	6	0,9
26	Receptionist	6	0,9
27	Responsabile commerciale	6	0,9
28	Assistente tecnico	5	0,8
29	Barista, barman	4	0,6
30	Carpentiere	4	0,6
31	Insegnante	4	0,6
32	Parrucchiera	4	0,6
33	Ragioniere	4	0,6
34	Responsabile del personale	4	0,6
35	Addetto al montaggio	3	0,5
36	Addetto al noleggio	3	0,5
37	Addetto reparto	3	0,5
38	Manutentore	3	0,5
39	Tecnico messa in onda	3	0,5
40	Termoidraulico	3	0,5
41	Addetto ai piani	2	0,3
42	Amministratore	2	0,3
43	Estetista	2	0,3
44	Frigorista	2	0,3
45	Pasticcere	2	0,3
46	Progettista	2	0,3
47	Responsabile sicurezza	2	0,3
48	Saldatore	2	0,3
49	Tecnico ambientale	2	0,3
50	Tecnico assistenza	2	0,3
51	Tecnico elettronico	2	0,3

(Segue)

Segue tab. 49

n. ordine	Figure professionali	v.a.	%
55	Addetto al cantiere	1	0,2
56	Addetto al confezionamento	1	0,2
57	Addetto alla chiusura dei contratti	1	0,2
58	Addetto alla tostatura	1	0,2
59	Addetto alle lavorazioni artistiche	1	0,2
60	Addetto pr	1	0,2
61	Addetto pre stampa	1	0,2
62	Aiuto parrucchiere	1	0,2
63	Arredatore	1	0,2
64	Ascensorista	1	0,2
65	Assemblatore cornici	1	0,2
66	Assistente domiciliare	1	0,2
67	Cassiere	1	0,2
68	Cementista	1	0,2
69	Consulente	1	0,2
70	Cosmetologo	1	0,2
71	Escavatorista	1	0,2
72	Falegname	1	0,2
73	Giornalista	1	0,2
74	Gruista	1	0,2
75	Impastatore	1	0,2
76	Ingegnere	1	0,2
77	Macellaio	1	0,2
78	Muratore	1	0,2
79	Operaio fuochista	1	0,2
80	Operaio saldatore materiale plastico	1	0,2
81	Operaio specializzato in impermeabilizzazioni	1	0,2
82	Operaio specializzato in isolamenti	1	0,2
83	Operatore addetto alla bonifica	1	0,2
84	Orafo	1	0,2
85	Panettiere	1	0,2
86	Perito elettrotecnico	1	0,2
87	Pizzaiolo	1	0,2
88	Portiere	1	0,2
89	Preparatore ittico	1	0,2
90	Procacciatore pubblicitario	1	0,2
91	Regista	1	0,2
92	Responsabile delle consegne	1	0,2
93	Responsabile punto vendita	1	0,2
94	Responsabile servizi informativi	1	0,2
95	Responsabile ufficio tecnico	1	0,2
96	Restauratore	1	0,2
97	Sarto	1	0,2
98	Sub agenti sul territorio	1	0,2
99	Tappezziere	1	0,2
100	Tecnico	1	0,2
101	Tecnico bombole	1	0,2
102	Tecnico caseario	1	0,2
103	Tecnico per gestione trasporti rifiuti	1	0,2
104	Tecnico verifica qualità	1	0,2
105	Tornitore	1	0,2
106	Vetraio	1	0,2
107	Vetrinista	1	0,2
	Totale profili	633	100,0

L'inquadramento delle figure professionali che necessitano di interventi formativi e di aggiornamento si concentra sui livelli intermedi (tab. 50). Si conferma l'ipotesi di una maggiore facilità di immaginare un aggiornamento professionale delle figure di concetto rispetto alle figure operative: infatti, i livelli maggiormente indicati sono quello dell'impiegato (37,8%) seguito da quello dell'operaio qualificato (29,8%).

Le richieste di interventi di formazione al personale già assunto si concentrano quasi esclusivamente su esigenze di aggiornamento (91%), mentre la riconversione e la riqualificazione interessano una minima parte di addetti delle imprese rispondenti (6,8% e 2,2%).

In linea con quanto affermato finora dalle imprese, i contenuti di tali interventi di aggiornamento in termini di conoscenze e saperi sembrano rispondere alle esigenze di un'utenza di impiegati di medio livello (tab. 52). La conoscenza dell'informatica è il primo elemento di questo genere (98 preferenze, 17,5%), seguita dal marketing e dalle vendite (68 preferenze, 12,1%). Al terzo posto, si collocano le esigenze di formazione e aggiornamento nelle lingue straniere (45 preferenze, 8%) ma anche della normativa nazionale e comunitaria (45 preferenze, 8%). Le esigenze di aggiornamento non sembrano riguardare, pertanto, le figure professionali tecniche quanto quelle impiegatizie: un'ulteriore conferma proviene dalla scarsa presenza di risposte che indicano competenze di tipo tecnico.

Anche nel caso delle competenze espresse in termini di capacità (saper fare), gli elementi di fondo degli interventi di formazione continua sembrano ripetere le medesime necessità (tab. 53). Le imprese segnalano l'esigenza di aggiornamento nell'informatica e nella gestione aziendale (36 segnalazioni ciascuno, 13,2%). Saper trattare con il cliente rientra tra le competenze richieste nell'11,7% dei casi, anche se impropriamente viene attribuito alle capacità piuttosto che ai comportamenti.

Tra i comportamenti, infatti, sono segnalate quelle caratteristiche che riguardano i rapporti di lavoro e con la clientela (tab. 54). Cortesia (34; 17,8%), buona comunicazione (33; 17,3%) e disponibilità (25; 13,1%) sono i tre item che precedono l'esigenza espressamente denominata "relazioni con i clienti" (23; 12%).

Tab. 50 - Livello di inquadramento delle figure professionali con necessità di interventi formativi (val. %)

	%
Dirigente	7,8
Quadro	2,4
Impiegato	37,8
Tecnico	11,2
Operaio qualificato	29,8
Operaio generico	9,1
Apprendista	0,8
Titolare	1,1
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 51 - Distribuzione delle figure professionali e delle unità di personale con esigenze formative, secondo il tipo di esigenza (v.a. e val. %)

Figure con esigenze di :	v.a.	%	n. di unità di personale	unità/figure
riqualificazione	44	6,8	147	3,3
aggiornamento	590	91,0	1619	2,7
riconversione	14	2,2	54	3,9
Totale	648	100,0	1820	2,8

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 52 - Contenuti di un eventuale intervento di formazione continua, in termini di conoscenze/saperi (v.a. e %)

	v.a.	%
Informatica	98	17,5
Marketing e vendite	68	12,1
Lingue straniere	45	8,0
Normativa nazionale e comunitaria	45	8,0
Aggiornamento, aggiornamento tecnico, tecniche proprie del settore	42	7,5
Gestione amministrativa, gestione amministrativa e contabile, gestione amministrativa e fiscale	40	7,1
Gestione e organizzazione aziendale	34	6,1
Innovazione tecnica e tecnologica	30	5,4
Certificazione di qualità, manuale HACCP, tecniche HACCP	11	2,0
Impiantistica, impianti	11	2,0
Conoscere i prodotti	9	1,6
Materiali	9	1,6
Erboristeria, cosmesi, farmacia, fitoterapia, farmaci ad uso veterinario	8	1,4
Cucina	7	1,3
Tendenze moda	7	1,3
Edilizia	6	1,1
Uso macchinari	6	1,1
Ristorazione e vini	5	0,9
Sicurezza sul lavoro	5	0,9
Comunicazione	4	0,7
Elettronica, tecnologie elettroniche	4	0,7
Magazzino, organizzazione del magazzino	4	0,7
Meccaniche	4	0,7
Turismo	4	0,7
Didattiche, tecniche di insegnamento	3	0,5
Convincere il cliente, tecniche di vendita	2	0,4
Costruzioni	2	0,4
Grafica web	2	0,4
Novità del settore auto, nuovi motori	2	0,4
Panificazione e pasticceria	2	0,4
Prodotti	2	0,4
Vini	2	0,4
Agronomia	1	0,2
Antiquariato	1	0,2
Caratteristiche materiali isolanti	1	0,2
Carni	1	0,2
Chimica	1	0,2
Cocktails	1	0,2
Codice della strada	1	0,2

(segue)

Segue tab. 52

	v.a.	%
Disegno meccanico	1	0,2
Diversificazione	1	0,2
Esperienze in aziende di grosse dimensioni	1	0,2
Funzionamento orologi	1	0,2
Gemmologia	1	0,2
Igiene	1	0,2
Materia prima	1	0,2
Materiali legati al vetro	1	0,2
Microbiologiche	1	0,2
Musica	1	0,2
Noleggio	1	0,2
Ortopediche	1	0,2
Pompe di calore	1	0,2
Produzione mangimi	1	0,2
Psicologia del viaggiatore	1	0,2
Rapporti lavoro puntuali alla direzione	1	0,2
Restauro	1	0,2
Riguardanti il salone	1	0,2
Servizio sala	1	0,2
Stagionatura formaggio	1	0,2
Tecniche di montaggio	1	0,2
Tecniche di produzione	1	0,2
Tecniche di servizio	1	0,2
Tecniche taglio e acconciature	1	0,2
Topografia	1	0,2
Trasporto merci pericolose	1	0,2
Trattamenti per capelli	1	0,2
Totale	560	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 53 - Contenuti di un eventuale intervento di formazione continua, in termini di capacità (saper fare) (v.a. e %)

	v.a.	%
Informatiche	36	13,2
Organizzazione e gestione aziendale	36	13,2
Saper trattare con il cliente	32	11,7
Marketing e vendite	14	5,1
Buona comunicazione	13	4,8
Innovazione	12	4,4
Utilizzo macchinari vecchi e nuovi	11	4,0
Versatilità	11	4,0
Organizzative e gestionali	9	3,3
Competenza	6	2,2
Manualità	5	1,8
Progettazione, progettazione e ricerca	5	1,8
Allestimento	4	1,5
Autonomia, autonomia operativa	4	1,5
Gestione contabilità	4	1,5
Saper vendere	4	1,5
Aggiornamento	3	1,1
Operatività	3	1,1
Uso PC e programmi	3	1,1
Amministrazione, contabilità	2	0,7
Corretta posa in opera	2	0,7
Cucina	2	0,7
Direzione cantiere	2	0,7
Gestione sala	2	0,7
Installazione impianti	2	0,7
Nuovi tagli e colori	2	0,7
Posa in opera e utilizzo di nuove tecnologie	2	0,7
Preparare nuovi prodotti	2	0,7
Propositività	2	0,7
Saper guidare imbarcazioni	2	0,7
Aggiornamenti sui prodotti	1	0,4
Allestimento vetrine	1	0,4
Analisi aziendale	1	0,4
Analisi di bilancio	1	0,4
Applicare conoscenze specifiche	1	0,4
Applicazione nuove normative	1	0,4
Applicazioni meccaniche	1	0,4
Apprendimento	1	0,4
Combinazione antico moderno	1	0,4
Creazione online di pacchetti turistici	1	0,4
Cura del mezzo di trasporto	1	0,4
Diagnostica	1	0,4
Esprimersi con un linguaggio tecnico	1	0,4

(Segue)

Segue tab. 53

	v.a.	%
Gestione richieste on line	1	0,4
Interpretare la musica	1	0,4
Interventi tecnici	1	0,4
Logistiche	1	0,4
Preparare cocktails	1	0,4
Prescrizione preparati	1	0,4
Professionalità	1	0,4
Pronto soccorso	1	0,4
Realizzazione impianti elettrici	1	0,4
Riparazione orologi	1	0,4
Rispetto norme di sicurezza	1	0,4
Saper confezionare	1	0,4
Specializzarsi nelle rifiniture	1	0,4
Stimolare i dipendenti	1	0,4
Taglio e colore	1	0,4
Tecniche di arredamento	1	0,4
Tecniche di montaggio	1	0,4
Uso prodotti chimici	1	0,4
Uso programmi di grafica	1	0,4
Utilizzo grafica	1	0,4
totale	273	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 54 - Contenuti di un eventuale intervento di formazione continua, in termini di comportamenti (saper essere) (v.a. e %)

	v.a.	%
Cortesia	34	17,8
Buona comunicazione	33	17,3
Disponibilità	25	13,1
Relazioni coi clienti	23	12,0
Professionalità	13	6,8
Flessibilità	10	5,2
Creare gruppo con gli altri dipendenti	9	4,7
Buona educazione	6	3,1
Precisione	6	3,1
Autonomia e intraprendenza	5	2,6
Convincere	5	2,6
Volontà	4	2,1
Celerità	3	1,6
Cordialità	3	1,6
Responsabilità	3	1,6
Prudenza	2	1,0
Uso corretto lingua italiana	2	1,0
Capacità organizzativa	1	0,5
Diligenza	1	0,5
Operativo	1	0,5
Rispettoso norme di sicurezza	1	0,5
Scrupolosità	1	0,5
Totale	191	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

3.2. Il ruolo della formazione professionale della Regione

Un'apposita sezione dell'indagine è dedicata all'analisi della percezione da parte degli intervistati rispetto alla formazione professionale e al ruolo svolto dalle attività formative della Regione e di altri enti di formazione diffusi sul territorio.

In generale, il ricorso delle aziende alla formazione professionale sembra alquanto ridotto (tab. 55). Le aziende che, nell'ultimo triennio, hanno proposto corsi di formazione, sia esterni che interni, ai propri dipendenti sono soltanto il 36,4%. La domanda di formazione professionale è andata progressivamente crescendo negli anni: nel 2000, essa interessava infatti soltanto il 25,3% delle imprese, nel 2001 il 27,7% e nel 2002 è arrivata a coprire il 30% delle aziende. Questo dato appare particolarmente indicativo e prezioso per gli scopi di questa indagine: esso d'altra parte è in linea con la tendenza nazionale. Le indagini e i dati Isfol disponibili, infatti, confermano che la tendenza alla spesa delle imprese per interventi di formazione continua è crescente, anche se sottolineano che ancora appare limitata la cultura entro la quale opera l'offerta di formazione continua.

Complessivamente, i corsi di aggiornamento e formazione sembrano aver risposto alle esigenze delle imprese che si dichiarano – infatti – abbastanza soddisfatte, sia dei corsi attivati nell'ambito dell'offerta pubblica finanziati (sistema regionale di formazione professionale) (49,5%), sia dei corsi organizzati da soggetti privati (51,7%) (tab. 56). Tuttavia, si riscontra che – nel confronto – l'offerta privata ha soddisfatto in misura maggiore i beneficiari dei corsi. La percentuale di massima soddisfazione dell'offerta privata (35,8%) è, infatti, superiore a quella registrata per i corsi regionali (19,8%). I corsi regionali scontano questo scarto soprattutto nel giudizio di minima soddisfazione dei loro corsi, dove la forbice tra i corsi regionali e quelli privati è molto ampia (per niente soddisfatti: 12,1% nei corsi regionali e 2,4% negli altri corsi).

Le principali ragioni di soddisfazione (tab. 57), tanto per i corsi regionali che per gli altri, derivano alle imprese dall'esperienza dei docenti nel settore (43,5% per i corsi regionali e 41,3% per gli altri) e dagli effetti sui processi produttivi (46,8% per i corsi regionali e 49,3% per gli altri), cioè dal fatto

Tab. 55 - Aziende che hanno proposto corsi di formazione, interni o esterni, per il personale (val. %)

Anno	%
2000	25,3
2001	27,7
2002	30,0
Totale triennio	36,4

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 56 - Grado di soddisfazione rispetto ai risultati dei corsi di formazione attivati (val. %)

	Corsi regionali	Altri corsi
Molto	19,8	35,8
Abbastanza	49,5	51,7
Poco	12,1	9,4
Per niente	12,1	2,4
Non so	6,6	0,7
Totale	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 57 - Motivi di soddisfazione rispetto ai risultati ottenuti nei corsi attivati (val. %)

	Corsi regionali	Altri corsi
Esperienza dei docenti	43,5	41,3
Organizzazione dei corsi	33,9	28,9
Costi ridotti	12,9	6,7
Benefici ricevuti	29,0	46,3
Effetti sui processi produttivi	46,8	49,3
altro	1,6	0,2
Totale	100,0	100,0

Il totale non è uguale a 100 perchè erano possibili 2 risposte

Fonte: indagine Censis, 2003

che sono stati riscontrati dei miglioramenti nei processi produttivi e nel clima di lavoro. D'altra parte, se i costi ridotti sono un elemento che avvantaggia i corsi regionali, non altrettanto si può dire rispetto ai benefici che i partecipanti hanno ricevuto nel loro lavoro (29% contro 46,3%).

Nel confronto tra le due tipologie di offerta formativa, tenendo conto dei motivi di insoddisfazione (tab. 58), i corsi privati sono svantaggiosi, soprattutto, per due motivi: da una parte perché sono più costosi (4,5% i corsi regionali e 18,6% gli altri corsi) e dall'altra perché sono più brevi (4,5% i corsi regionali e 35,6% gli altri corsi).

Tab. 58 - Motivo della insoddisfazione rispetto ai risultati dei corsi attivati (val. %)

Motivo	Corsi regionali	Altri corsi
Costi troppo elevati	4,5	18,6
Corsi troppo brevi	4,5	35,6
Corsi male organizzati	27,3	18,6
Docenti non sufficientemente preparati	22,7	10,2
Programmi poco aderenti alla realtà aziendale	40,9	22,0
Non è stato riscontrato alcun miglioramento in azienda	31,8	32,2
altro	9,1	6,8
Totale	100,0	100,0

Il totale non è uguale a 100 perchè erano possibili 2 risposte.

Fonte: indagine Censis, 2003

4. CONCLUSIONI

Si possono, a questo punto, trarre alcune conclusioni, sebbene la molteplicità delle indicazioni fornite dalle imprese sarde intervistate contribuisca a rendere un quadro complesso e ricco di sfumature, che richiede una risposta altrettanto complessa. Il primo dato da sottolineare è, infatti, la rilevante parcellizzazione delle indicazioni fornite dagli imprenditori riguardo alla indicazione dei fabbisogni professionali e formativi.

Ciò nonostante, si può sostenere che, generalmente, le imprese si orientano su figure di taglio medio- basso e con mansioni prevalentemente operative: emergono in modo alquanto evidente le figure appartenenti ai comparti del commercio e dell'edilizia, i comparti numericamente più rappresentati. Tra queste, in modo particolare, le figure di *front office* (commesso, venditore, barista, banconista) e quelle di manovalanza (operaio specializzato, carpentiere).

Per queste figure, normalmente, le imprese affermano di non richiedere alcuna formazione iniziale, perché si orientano prevalentemente verso il personale non qualificato, da formare *on the job*. Molte imprese si accontentano di figure generaliste, la cui caratteristica più importante è una buona formazione di base. La richiesta di competenze per queste figure si orienta, dunque, molto chiaramente verso le conoscenze di base, la "cultura generale". In realtà, a ben vedere, tale competenza si arricchisce di alcune richieste, nel momento in cui si procede nell'analisi delle esigenze di formazione continua, dove le competenze più urgenti sono quelle relazionali e di comunicazione.

La cultura generale comprende, infatti, le competenze di base ma arriva a includere, in diversi casi, l'uso corretto della lingua italiana, la capacità di dialogo e comunicazione, esprimendo – in realtà – un vero e proprio fabbisogno di cultura relazionale: tale esigenza appare riferita non soltanto alle competenze di *front office*, quanto anche a quelle di *back office* per le figure con mansioni concettuali di altri comparti, per le quali la richiesta di competenze tecniche, concentrata in modo molto chiaro sull'informatica e le lingue, è affiancata dalla richiesta di competenze nel saper essere (comunicazione, lavoro in *team*).

La richiesta di competenze informatiche riemerge in moltissime occasioni, dalle abilità alle conoscenze, dai saperi alle competenze tecniche, e si configura pertanto come una competenza del tutto trasversale.

In realtà, si deve tenere presente che le piccole e medie imprese – in generale – mancano spesso di una consolidata cultura della formazione e non ne conoscono le opportunità. Da una parte, intendono la formazione iniziale come percorso rivolto all’acquisto di sole nozioni e competenze di tipo tecnico; dall’altra, ignorano in larga parte l’esistenza della formazione continua e, pertanto, esprimono una scarsa esigenza di riqualificazione e aggiornamento.

B.

COMPARTO AGRICOLTURA

1. I DATI STRUTTURALI: PROFILO DEGLI INTERVISTATI, SETTORE MERCEOLOGICO, ORGANICO, FATTURATO E DOTAZIONE INFORMATICA

La rilevazione sui fabbisogni formativi nel comparto dell'agricoltura ha interessato un totale di 550 imprese, distribuite nelle quattro province in cui si suddivide il territorio sardo: Sassari 37,3%, Nuoro 21,8%, Cagliari 16,2% ed Oristano 24,7% (tab. 1).

Con riferimento al profilo dei soggetti intervistati, in massima parte titolari o soci (96,0%) si osservano bassi livelli di scolarità ed età media abbastanza avanzata. Infatti, il 37,8% dei rispondenti o non ha alcun titolo di studio o soltanto licenza elementare, mentre il 38,9% ha conseguito la licenza media e solo il 4,0% del totale ha dichiarato di possedere un diploma di laurea. Sotto il profilo anagrafico, si riscontra una presenza minoritaria di soggetti appartenenti alle giovani generazioni, essendo gli intervistati prevalentemente concentrati nelle classi di età 45-64 anni (39,1%) e 35-44 anni (23,6%) (tab. 2).

Il settore merceologico preponderante è quello della zootecnia con il 56,4% di unità (di cui il 38,4% nella filiera del lattiero caseario e il 18,0% in quella della carne e allevamenti minori), seguito da ortofrutta (15,3%), cerealicoltura (10,0%), vitivinicoltura (8,9%) e, infine, florovivaismo e olivicoltura, con quote percentuali inferiori al 3,0% (tab. 3).

La dimensione delle aziende campionate, calcolato sul numero di dipendenti impiegati, è tendenzialmente piccola, disponendo di un numero medio di dipendenti pari a 4,8. Con specifico riferimento ai livelli di inquadramento di questi ultimi, prevalgono gli operai generici (309), seguiti dagli operai specializzati-qualificati (265). Tra gli addetti non qualificabili come personale dipendente, prevale la figura del titolare-socio (4653 unità presenti in 547 aziende) a cui segue, con un sensibile scarto, quella del lavoratore stagionale (746 unità) (tab. 4).

Tab. 1 - Distribuzione delle aziende agricole intervistate, in base alla provincia
(val. %)

Provincia	%
Sassari	37,3
Nuoro	21,8
Cagliari	16,2
Oristano	24,7
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 2 – Il profilo degli intervistati – Comparto Agricoltura (val. %)

	%
<hr/>	
Funzione	
Titolare-socio	96,0
Direttore	0,6
Responsabile del personale	0,5
Altro	2,9
Totale	100,0
Titolo di studio	
nessuno e licenza elementare	37,8
licenza media	38,9
qualifica professionale	0,4
diploma di scuola media superiore	9,8
diploma universitario	8,0
laurea	4,0
Non risponde	1,1
Totale	100,0
Classi d'età	
Fino a 34 anni	17,1
da 35 a 44	23,6
da 45 a 64	39,1
65 ed oltre	19,1
Non risponde	1,1
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 3 - Distribuzione delle aziende agricole intervistate, in base al settore merceologico (val. %)

	v.a.	%
Ortofrutta	84	15,3
Vitivinicoltura	49	8,9
Olivicoltura	15	2,7
Zootecnia (lattiero-caseario)	211	38,4
Zootecnia (carne e allevamenti minori)	99	18,0
Cerealicoltura	55	10,0
Florovivaismo	16	2,9
Altro	16	2,9
Non indicato	5	0,9
Totale	550	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 4 - Numero di addetti nelle aziende intervistate al 31 dicembre del 2002
(v.a., valori medi e dev. standard)

	v.a.	%	Media per azienda	Dev. standard
Dipendenti	2.645	32,8	4,8	9,12
di cui:				
Dirigenti	2		1,5	0,71
Quadri	3		2,7	1,77
Impiegati	62		3,2	3,35
Tecnici	16		5,4	8,47
Operai specializzati qualificati	265		2,1	1,99
Operai generici	309		2,5	0,71
Apprendisti	5		3,7	10,41
Stagionali	746	9,2	8,5	73,22
Titolari-Soci	4.653	57,6	1,5	0,68
Consulenti-collab non occasionali	32	0,4	4,8	9,12
Totale	8.076	100,0		

Fonte: indagine Censis, 2003

Volendo ponderare in termini percentuali le diverse tipologie di addetti presenti in azienda, è possibile osservare una prevalenza dei soci titolari con un valore pari al 57,6%, seguiti dai dipendenti (32,8%); di gran lunga inferiore è la presenza dei lavoratori stagionali, equivalente al 9,2% del numero complessivo di addetti e marginale quella del consulente - collaboratore non occasionale. Le strutture aziendali sono, quindi, generalmente piccole, centrate sulla figura del titolare e con un organico di solito fondato su rapporti di lavoro stabile.

Lo stesso organico delle aziende pare caratterizzarsi per una sostanziale stabilità anche se osservato diacronicamente, giacché più dell'80,0% delle imprese intervistate al 31/12/2002 ha dichiarato di non avere avuto al suo interno una variazione del numero di unità impiegate, né rispetto al 2000 (80,6%), né rispetto al 2001 (86,9%) (tab. 5). Nel caso in cui alcune variazioni di organico siano intercorse, queste sono state prevalentemente di senso negativo, considerato che il 64,5% dei rispondenti ha dichiarato di aver subito una contrazione di unità rispetto all'anno 2000 e l'88,8% rispetto all'anno 2001 (tab. 6). L'intrinseca stabilità di organico delle imprese agricole è altresì evincibile dal marginale ricorso al lavoro interinale (0,5%) dispositivo generalmente utilizzato per rendere elastica la domanda di lavoro rispetto alle sollecitazioni del mercato (tab. 7).

Passando ad esaminare la posizione di mercato detenuta dalle imprese agricole intervistate, nella prevalenza dei casi il fatturato del 2002 è stabile rispetto sia ai risultati conseguiti nel 2001 (52,5%) (tab. 8) sia alle previsioni per i prossimi due anni (36,0%) (tab. 9).

Le aspettative future rispetto alle valutazioni sui risultati conseguiti sembrano, comunque, aver un orientamento più positivo. Infatti, mentre nel 2002, rispetto all'esercizio precedente, solo il 18,2% delle imprese ha visto accrescere il proprio fatturato ed il 28,7% lo ha visto ridursi, per il prossimo biennio si registra un'inversione di tendenza con il 35,5% degli intervistati che ritiene che il fatturato aziendale sia destinato a crescere ed il 20,7% che sia destinato a decrescere.

Il mercato di riferimento è esclusivamente interno per il 98,4% dei casi. La proiezione verso i mercati esteri è una prerogativa solo di 5 imprese del campione intervistato e sempre per quote di fatturato minoritarie, comprese tra 1% e 10% (2 unità) e 11,0% ed oltre (3 unità) (tab. 10).

Tab. 5 - Eventuali variazioni di organico nell'ultimo biennio, nelle aziende agricole intervistate (val. %)

	Rispetto al	
	2000	2001
Stesso organico	80,6	86,9
Variazioni di organico	16,9	10,9
Non risponde	2,5	2,2
Totale	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 6 – Aziende agricole che hanno variato l'organico in aumento o in diminuzione rispetto agli anni passati (val. %)

Variazione di organico	Rispetto al	
	2000	2001
Inferiore	64,5	88,8
Superiore	35,5	11,2
Totale	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 7 – Aziende agricole intervistate che hanno fatto ricorso a lavoratori con contratto interinale (val. %)

	%
Sì	0,5
No	99,5
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 8 - Variazione del fatturato aziendale rispetto al 2001 (v.a. e val. %)

	v.a.	%
In crescita	100	18,2
Stabile	289	52,5
In diminuzione	158	28,7
Non risponde	3	0,5
Totale	550	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 9 - Previsione sull'andamento del fatturato aziendale nei prossimi due anni (v.a. e val. %)

	v.a.	%
In crescita	195	35,5
Stabile	198	36,0
In diminuzione	114	20,7
Non sa-non risponde	43	7,8
Totale	550	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 10 - Percentuale indicativa di fatturato per l'estero sul fatturato totale delle aziende agricole intervistate (v.a. e val. %)

Quota di fatturato per l'estero	v.a.	%
0	541	98,4
da 1% a 10%	2	0,4
11% ed oltre	3	0,5
Non risponde	4	0,7
Totale	550	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Piuttosto che di presenza di tecnologie dell'informazione e della comunicazione sarebbe più appropriato parlare di assenza (tab. 11). Solo il 18,2% delle aziende agricole contattate dispone di un PC e solo il 13,2% risulta essere collegata ad Internet. Il ricorso alla posta elettronica come mezzo di comunicazione riguarda solo il 10,9% del campione.

Data la scarsa dotazione tecnologica, ne consegue che solo una quota minima di aziende è presente sulla rete con un proprio sito Internet (26 aziende pari al 4,7% del totale), prevalentemente utilizzato in modo statico con funzione di "vetrina", allo scopo di fornire servizi informativi di carattere generale.

Tab. 11 - Strumenti di informazione e comunicazione interna/esterna solitamente utilizzati nelle aziende agricole intervistate (v.a. e val. %)

Strumento utilizzato	v.a.	%
PC	100	18,2
E-mail	60	10,9
Accesso aziendale ad Internet (via modem)	61	11,1
Accesso aziendale ad Internet (via ISDN-linea dedicata)	17	3,1
Sito Internet aziendale	26	4,7
Intranet	4	0,7
Video conferenza	1	0,2
Altro		
Nessuno strumento	447	81,6
Non risponde	2	0,4
Totale	550	100,0

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

Fonte: indagine Censis, 2003

2. LA DOMANDA DI PROFESSIONALITÀ

La struttura relativamente semplice delle aziende agricole intervistate, in termini di limitato numero di unità impiegate, stabilità di organico e elementarità di ruoli e funzioni, rappresenta un fattore interpretativo utile a comprendere la loro propensione ad assumere nuove risorse, sia sotto il profilo quantitativo, sia sotto il profilo qualitativo.

La gran parte degli intervistati (86,0%) ha, infatti, dichiarato di non avere intenzione di aumentare il numero delle risorse umane impiegate, in primo luogo per non averne necessità (70,5%), secondariamente perché l'attuale situazione aziendale non lo permette (13,6%). La quota di aziende che, invece, prevedono di effettuare nuove assunzioni (13,1%) intende orientare la propria azione di reclutamento per il 9,1% verso operai, soprattutto generici (6,9%) e in minor misura specializzati (2,2%) e lavoratori stagionali (3,3%) (tab. 12). Correlando, infine, la propensione all'assunzione con le previsioni di fatturato si riscontra un'evidente relazione tra intenzione ad assumere e aspettative di crescita. Il 58,6% delle aziende che hanno dichiarato di voler assumere nuove unità lavorative conta, infatti, di accrescere il proprio fatturato nei prossimi due anni (18,6% quelle con fatturato in diminuzione) (tab. 13).

Tab. 12 - Assunzioni di personale previste nei prossimi due anni nelle aziende agricole intervistate
(val. % e v.a.)

	v.a.	%	% su totale aziende
No	473	86,0	
di cui:			
- no, perché non ho necessità di assumere	388	70,5	
- no, perché la situazione della mia azienda non me lo consente	75	13,6	
- no, ma intendo avvalermi di consulenze e collaborazioni individuali	10	1,8	
Si	72	13,1	
di cui			
- si, stagionali	18		3,3
- si, dirigenti	-		-
- si, quadri	-		-
- si, impiegati	2		0,4
- si, tecnici	1		0,2
- si, operai specializzati-qualificati	12		2,2
- si, operai generici	38		6,9
- si, apprendisti	3		0,5
Non sa, non risponde	5	0,9	
Totale	550	100,0	

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 13 - Propensione all'assunzione da parte delle aziende agricole intervistate, secondo le previsioni di fatturato per il prossimo biennio
(val. %)

Intenzione di assunzione	Volendo fare una previsione per i prossimi due anni, Lei prevede che il fatturato della Sua azienda sarà				Totale
	in crescita	stabile	in diminuzione	non sa-non risponde	
No, perché non ho necessità di assumere	32,8	38,5	21,2	7,5	100,0
No, perché la situazione della mia azienda non me lo consente	26,7	38,7	22,7	12,0	100,0
No, ma intendo avvalermi di consulenze e collaborazioni individuali	17,6	5,9	50,0	26,5	100,0
Sì	58,6	22,9	18,6	-	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Rispetto al tipo di formazione che le risorse umane da inserire nei processi produttivi aziendali devono avere, sembra sussistere una ripartizione pressoché bilanciata tra chi preferisce figure professionali non “iperspecialistiche” fondate su una buona preparazione di base (47,5%) e chi preferisce, al contrario, figure professionali fortemente specializzate in grado di rispondere immediatamente alle esigenze delle imprese (52,5%). Disaggregando i dati per i settori merceologici di riferimento, nella maggioranza dei casi, l’andamento della distribuzione delle frequenze resta bilanciato, ad eccezione dei settori della vitivinicoltura e della cerealicoltura dove è preponderante la preferenza per figure professionali specialistiche (73,5% e 69,1%, rispettivamente) (tab. 14).

Il questionario somministrato, dopo aver sondato il generale orientamento sotteso alla domanda di professionalità delle aziende, prevedeva una serie di domande volte ad analizzare in profondità i loro fabbisogni professionali, potendo gli intervistati indicare fino a tre figure professionali da inserire nei processi produttivi interni alle rispettive aziende. Per ciascuna di esse, potevano, altresì, indicare l’inquadramento e declinare requisiti e competenze.

Su un totale di 550 aziende 159^{*}, pari al 27,3% del campione, hanno dettagliato i loro fabbisogni professionali, dando luogo ad una graduatoria di 31 figure e 166 profili prevalentemente generici e di basso livello (tab. 15). Ai vertici della stessa graduatoria si trovano, infatti, l’aiutante (25,3%), l’addetto alla raccolta (15,1%) seguiti da addetto alle macchine/macchine agricole (7,8%), addetto al pascolo/pastore (6,6%) e operaio (6,6%). La rimanente parte della graduatoria è costituita da una serie composta di figure professionali in cui a quelle di basso livello o generiche si alternano altre più specialistiche e, quindi, professionalmente più elevate, quali: il tecnico per la viticoltura, il potatore, l’agronomo, il casaro, il tecnico elettronico ed il tecnico chimico, ma marginali in termini di domanda espressa.

A tal proposito, rispetto ai profili richiesti la corrispondente domanda di unità pare essere piuttosto rarefatta, sebbene congruente con la generale bassa propensione ad assumere precedentemente osservata, considerato che per l’83,1% delle nuove figure si richiede una sola unità e fino a due unità solo per il 12,0% (tab. 16).

* Il questionario richiedeva di rispondere solo alle imprese che le avevano espresso un fabbisogno di risorse umane aggiuntive. In realtà, hanno risposto le 72 aziende che hanno dichiarato di voler assumere, le 85 che non prevedono assunzioni ma esprimono fabbisogni professionali e 2 aziende che non avevano risposto alla domanda specifica ma, evidentemente, esprimono una precisa esigenza.

Tab. 14 – Opinione degli intervistati sulle caratteristiche principali delle figure professionali richiesta dal mercato, in base al settore (val. %)

	Ortofrutta	Vitivinicoltura	Olivicoltura	Zootecnia (lattiero- caseario)	Zootecnia (carne e allevamenti minori)	Cerealicoltura	Florovivaismo	Altro	Totale
Il mercato richiede una figura professionale che non deve essere “iperspecialista”, ma possedere una buona formazione di base	47,6	26,5	53,3	59,2	43,4	30,9	43,7	37,5	47,5
Il mercato richiede una figura professionale fortemente specializzata, che sia capace di rispondere immediatamente alle esigenze delle imprese	52,4	73,5	46,7	40,8	56,6	69,1	56,3	62,5	52,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 15 - Graduatoria delle figure professionali di cui le aziende agricole intervistate hanno o avrebbero principalmente bisogno (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Aiutante	42	25,3
Addetto alla raccolta	25	15,1
Addetto alle macchine-macchine agricole	13	7,8
Addetto al pascolo-pastore	11	6,6
Operaio	11	6,6
Addetto alla produzione	8	4,8
Tecnico viticoltura	8	4,8
Allevatore	7	4,2
Agricoltore	6	3,6
Potatore	6	3,6
Alimentarista	3	1,8
Agronomo	2	1,2
Casaro	2	1,2
Consulente	2	1,2
Impiegato amministrativo	2	1,2
Responsabile commerciale	2	1,2
Venditore	2	1,2
Addetto alla sfigliolatura	1	0,6
Addetto preparazione cavalli da corsa	1	0,6
Addetto serra	1	0,6
Aiutante cucina	1	0,6
Cameriere	1	0,6
Capraio	1	0,6
Lavapiatti	1	0,6
Manager per vendita all'estero	1	0,6
Allevatore pesci	1	0,6
Tecnico elettronico	1	0,6
Vendemmiatore	1	0,6
Addetto confezionamento	1	0,6
Manutentore giardini	1	0,6
Tecnico chimico	1	0,6
Totale	166	

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 16 - Unità di personale di cui l'azienda avrebbe bisogno
(v.a. e val. %)

	v.a.	%
1	138	83,1
2	20	12,0
3	2	1,2
4	1	0,6
6	1	0,6
7	1	0,6
10	1	0,6
12	1	0,6
40	1	0,6
Totale	166	100,0
Media		1,6

Fonte: indagine Censis, 2003

Livello di inquadramento e titolo di studio sono speculari alle tipologie di figure professionali richieste. Pertanto, il livello di inquadramento previsto è soprattutto quello di operaio, nel 72,4% dei casi generico e nel 18,4% qualificato, mentre licenza media e qualifica professionale sono i titoli di studio principalmente richiesti come requisiti di ingresso (64,5% e 22,3%, rispettivamente) (tab. 17).

L'analisi delle competenze specifiche che le nuove figure professionali devono possedere, evidenzia un particolare interesse per competenze di tipo tecnico (89,9%) e di tipo diagnostico (42,8%) ovvero competenze che sottintendono la capacità di svolgere le mansioni e di risolvere i problemi connessi con il lavoro che si è chiamati a svolgere. Minore rilevanza viene attribuita a competenze di tipo relazionale (22,8%), decisionale (5,4%) e linguistico (5,4%), coerentemente con il livello e le tipologie di profili sottesi alle stesse figure richieste (tab. 18).

Analizzando in profondità le competenze segnalate è possibile osservare che:

- nel caso delle competenze tecniche la potatura (21,1%) e la mungitura (10,9%) costituiscono le abilità maggiormente segnalate, a cui si accompagnano una serie di richieste che implicano la capacità di saper svolgere compiti attinenti a specifiche attività di coltura, all'alimentazione ed all'allevamento di bestiame, alla meccanica agricola e in minor misura alla trasformazione e confezionamento delle materie prime (tab. 19);
- nel caso delle competenze diagnostiche si richiede la capacità di saper valutare lo stato di salute di bestiame ed animali (26,8%), il momento della potatura e lo stato di salute delle piante (14,6%), nonché una serie di competenze variamente declinate che presuppongono delle capacità di analisi e soluzione di problemi in ambiti analoghi a quelli sopra individuati (coltura, zootecnia, meccanica e trasformazione) (tab. 20).

Il lavoro di squadra e l'interazione con i membri del gruppo di lavoro costituiscono, infine, le principali competenze relazionali richieste alle nuove figure nello svolgimento delle proprie mansioni.

Tab. 17 - Livello di inquadramento e titolo di studio delle figure professionali di cui le aziende agricole intervistate hanno bisogno (val. %)

	%
<hr/>	
Livello di inquadramento	
Dirigente	-
Quadro	0,6
Impiegato	2,5
Tecnico	3,7
Operaio qualificato	18,4
Operaio generico	72,4
Apprendista	2,5
Totale	100,0
Titolo di studio	
Laurea	2,4
Diploma universitario	4,2
Diploma scuola superiore	6,6
Qualifica	22,3
Licenza media	64,5
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 18 - Tipi di competenze richieste per le figure professionali (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Tecniche	148	89,9
Diagnostiche	71	42,8
Relazionali	38	22,8
Decisionali	9	5,4
Linguistiche	8	4,8

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 19 - Graduatoria delle competenze tecniche richieste per le figure professionali richieste dalle aziende agricole intervistate (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Potatura	27	21,1
Mungitura	14	10,9
Conoscenza attrezzature agricole	9	7,0
Conoscenza colture	9	7,0
Conoscenza bestiame	7	5,5
Allevamento bestiame	6	4,7
Saper seminare e coltivare	5	3,9
Conoscenza e manutenzione macchinari	4	3,1
Marketing e vendite	4	3,1
Produzione formaggi	4	3,1
Alimentazione bestiame	3	2,3
Coltivazione ortaggi	3	2,3
Guida trattore	3	2,3
Salute bestiame	3	2,3
Conoscere florovivaismo	2	1,6
Contabilità	2	1,6
Malattie delle piante	2	1,6
Pascolare bestiame	2	1,6
Saper coltivare vite	2	1,6
Tagliare ortaggi	2	1,6
Vendemmia	2	1,6
Caratteristiche vini	1	0,8
Conoscenza lavoro agricolo	1	0,8
Conoscenza ristorazione	1	0,8
Conoscere computer	1	0,8
Controllo ciclo produttivo automatizzato	1	0,8
Esame chimico prodotto	1	0,8
Mietere il grano	1	0,8
Opere in verde e muratura semplice	1	0,8
Preparare merce per mercato	1	0,8
Riconoscere antiparassitari	1	0,8
Saper allevare	1	0,8
Tecniche allevamento cavalli da corsa	1	0,8
Utilizzo saldatrice manutenzione impianti	1	0,8
Totale	128	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 20 - Graduatoria delle competenze diagnostiche richieste per le figure professionali dalle aziende agricole intervistate (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Stato salute bestiame, animali	11	26,8
Potature piante	6	14,6
Stato salute piante	6	14,6
Tempi raccolta e modalità coltivazione	4	9,8
Andamento settore vendite	2	4,9
Assistenza macchine produzione	2	4,9
Individuare problemi gestione azienda agricola	2	4,9
Autonomia gestione bestiame	1	2,4
Individuazione errori di produzione	1	2,4
Manutenzione e assistenza impianto irriguo	1	2,4
Meccaniche	1	2,4
Prevedere possibili calamità	1	2,4
Riconoscere bestiame	1	2,4
Selezione prodotto	1	2,4
Soluzioni alternative all'allevamento ovino	1	2,4
Totale	41	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tenuto conto delle difficoltà esistenti nello stabilire comuni codici di comunicazione, in termini di analisi dei fabbisogni professionali e formativi tra il soggetto rilevatore e le aziende sollecitate a leggere all'interno del proprio contesto organizzativo e, quindi, allo scopo di facilitare gli intervistati nella loro attività di autodiagnosi, il questionario conteneva una domanda aggiuntiva, aperta, con la quale veniva chiesto di individuare in termini di *sapere*, *saper fare* e *saper essere* ulteriori competenze per i nuovi addetti. Ciò, nella convinzione che l'intervistato potesse più agevolmente formulare i fabbisogni professionali della propria azienda, allorché la precedente classificazione delle competenze in tecniche, diagnostiche, relazionali e linguistiche non fosse risultata immediatamente intelligibile.

I risultati ottenuti sono stati ordinati nelle tabelle 21, 22 e 23 nelle quali è stata compiuta una graduatoria dei "saperi", delle "abilità" e dei "comportamenti". Al di là delle imprecisioni linguistiche o incongruità terminologiche rilevabili nel corso della lettura, conseguenti al carattere del tutto empirico delle stesse graduatorie, è possibile osservare un'ulteriore specializzazione della domanda di competenze che declina in modo circostanziato saperi e abilità afferenti alle diverse attività agricole, che, altrimenti, non sarebbe emersa, come per esempio *conoscere* la procedura "HCCP" o *saper fare* i "trattamenti antiparassitari". Con specifico riferimento al saper essere volontà, laboriosità e affidabilità costituiscono le principali caratteristiche su cui i nuovi addetti devono informare i loro comportamenti.

L'indicazione, talvolta, circostanziata delle competenze richieste pare, dunque, essere incongruente con la genericità delle denominazioni delle stesse figure professionali evidenziando la difficoltà propria delle imprese a delineare figure professionali aderenti ai profili professionali ad esse sottesi. Tale dissociazione tra aspetto nominale e aspetto sostanziale conduce, pertanto, alla formulazione di figure professionali generiche a cui si richiedono competenze specialistiche tipiche di figure aventi identità ben definite.

Tab. 21 - Graduatoria dei "saperi" richiesti per le figure professionali dalle aziende agricole intervistate (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Piante e tipi di colture	15	19,2
Agronomiche	11	14,1
Alimentazione bestiame	7	9,0
Allevamento bestiame	7	9,0
626-94 (sicurezza sul lavoro)	6	7,7
Normativa di settore	6	7,7
Marketing e vendite	4	5,1
Malattie piante	3	3,8
Tecniche mungitura	3	3,8
Caratteristiche vitigni	2	2,6
Qualità latte	2	2,6
Tecniche produzione	2	2,6
Trasformazione prodotti	2	2,6
Coltivazioni biologiche	1	1,3
Conoscenza territorio	1	1,3
Esperienza coltivazione mele	1	1,3
Funzionamento macchine automatizzate	1	1,3
HACCP	1	1,3
Pesce	1	1,3
Produzione del vino	1	1,3
Stazioni di monta caratteristiche razze equine	1	1,3
Totale	78	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 22 - Graduatoria delle "abilità" richieste per le figure professionali dalle aziende agricole intervistate (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Conoscenza e utilizzo mezzi agricoli	24	28,9
Seminare e raccogliere	13	15,7
Allevare bestiame	12	14,5
Mungere	10	12,0
Potatura	9	10,8
Trattamenti antiparassitari	4	4,8
Innestare	2	2,4
Sapersi occupare di tutta l'attività dell'azienda	2	2,4
Apprendere	1	1,2
Cucinare e coltivare	1	1,2
Esame organolettico	1	1,2
Piccole riparazioni macchine	1	1,2
Produzione e lavorazione latte	1	1,2
Selezione qualità prodotti agricoli	1	1,2
Variazioni nella produzione di uve	1	1,2
Totale	83	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 23 - Graduatoria dei "comportamenti" richiesti per le figure professionali dalle aziende agricole intervistate (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Volenteroso	12	12,9
Laborioso	11	11,8
Affidabile	10	10,8
Disponibile	8	8,6
Puntuale	7	7,5
Serio	6	6,5
Autonomo	5	5,4
Professionale	5	5,4
Rapidità apprendimento	5	5,4
Pratico	4	4,3
Flessibile	3	3,2
Obbediente	3	3,2
Onesto	3	3,2
Dinamico	2	2,2
Motivato	2	2,2
Specializzato	2	2,2
Fidato	1	1,1
Flessibile negli orari	1	1,1
Preciso e concentrato	1	1,1
Pulito	1	1,1
Sicuro	1	1,1
Totale	93	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

La puntualità e la specificità della domanda di lavoro è probabilmente la ragione per la quale le aziende agricole intervistate preferiscono assumere personale con esperienza nel settore (53,1%) o con esperienza specifica per una determinata mansione (20,0%), sebbene ad un costo orario superiore, in luogo di personale senza esperienza (13,8%) o da formare con il ricorso a contratti di apprendistato o formazione lavoro (13,1%) (tab. 24).

Al tempo stesso, prevale la consapevolezza che il reclutamento di personale con esperienza non sarà un'operazione facile. Il 63,3% del campione, infatti, è consapevole che incontrerà difficoltà nel reperimento sul mercato delle figure professionali individuate, diversamente dal 36,7% dei casi che non percepisce la presenza di alcun tipo di difficoltà (tab. 25).

Leggendo le ragioni addotte a giustificazione dell'una e dell'altra posizione, si osserva che, da un lato, il principale fattore di difficoltà è costituito dal disinteresse dei giovani a lavorare in agricoltura e, quindi, più in generale dalla mancanza di un ricambio generazionale; dall'altro è l'abbondanza di offerta di manodopera l'elemento che facilita la reperibilità di lavoratori agricoli, probabilmente nel caso in cui la domanda di lavoro sia orientata verso figure di basso profilo.

Più positive sono, invece, le aspettative rispetto alla possibilità di attingere le figure professionali richieste dall'offerta regionale di corsi di formazione professionale, ipotesi condivisa dal 62,0% dei casi (tab. 26). Quest'opinione poggia sulla consapevolezza che per l'acquisizione di determinati profili professionali la sola dall'esperienza lavorativa non sia sufficiente, ma occorrono anche interventi formativi mirati. La prevalente fiducia nell'offerta formativa regionale non è, tuttavia, totale ma condizionata da alcuni "se": se i corsi avessero contenuti specifici, se preparassero al lavoro in azienda, se prevedessero attività pratiche, secondo alcuni, ci sarebbe un migliore raccordo tra domanda ed offerta di formazione in agricoltura.

L'elementare struttura organizzativa, centrata sulla figura del titolare/familiare/socio, già precedentemente osservata, emerge anche dalle risposte relative alle figure chiave presenti in azienda.

Le frequenze calcolate indicano, infatti, che l'81,1% dei rispondenti individua una sola figura chiave, mentre il 14,5% due figure e un ridotto 4,4% tre figure (tab. 27). Spostando l'attenzione dal numero alla tipologia delle figure, si osserva che al vertice della graduatoria sta quella del titolare/familiare/socio, attorno alla quale si registra una polarizzazione delle segnalazioni espresse equivalente a 73,2 punti percentuali. Altre figure chiave segnalate sono quelle del responsabile amministrativo (3,7%), del responsabile commerciale (2,1%), del venditore (2,1%), cui fa seguito una gamma variegata di figure, non aggregabili e probabilmente rispondenti alle puntuali esigenze delle aziende rispondenti (tab. 28)

Tab. 24 - Livello di esperienza iniziale richiesto al profilo professionale da inserire nelle aziende agricole sarde (val. %)

	%
personale con esperienza nel settore, anche se costa di più	53,1
personale con esperienza specifica per quella mansione, anche se costa di più	20,0
personale senza esperienza, da formare, con CFL o apprendistato	13,1
personale senza esperienza, perché non necessaria	13,8
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 25 - Percezione della difficoltà di reperimento sul mercato dei profili professionali richiesti dalle aziende agricole sarde (val. %)

	%
Troverò difficoltà	62,3
Non troverò difficoltà	36,7
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 26 - Possibilità di reperire le figure professionali richieste presso i corsi di formazione professionale della Regione Sardegna (val. %)

possibilità	%
Si	62,0
No	38,0
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 27 - Distribuzione delle aziende agricole intervistate, in base al numero di persone chiave indicate (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Una sola figura professionale	129	81,1
Due figure professionali	23	14,5
Tre figure professionali	7	4,4
Totale	159	100,0

Era possibile mettere fino a 3 figure, in ordine di importanza

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 28 - Graduatoria delle figure professionali “chiave” nelle aziende agricole intervistate (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Titolare, familiare, socio	139	73,2
Responsabile amministrativo	7	3,7
Responsabile commerciale	4	2,1
Venditore	4	2,1
Addetto allevamento	3	1,6
Casaro	3	1,6
Perito agrario	3	1,6
Responsabile produzione	3	1,6
Pastore	2	1,1
Pescatore	2	1,1
Responsabile qualità	2	1,1
Addetto alla legatura	1	0,5
Addetto alla produzione	1	0,5
Addetto bestiame	1	0,5
Addetto coltivazione	1	0,5
Addetto raccolta olive	1	0,5
Aiutante	1	0,5
Capo ufficio	1	0,5
Cuoco	1	0,5
Direttore tecnico	1	0,5
Esperto potature estive e invernali	1	0,5
Manager	1	0,5
Operaio	1	0,5
Responsabile gestione aziendale	1	0,5
Responsabile impianto	1	0,5
Responsabile spedizioni	1	0,5
Tecnico caseario	1	0,5
Trattorista	1	0,5
Trattorista esperto trattamenti antiparassitari	1	0,5
Totale	190	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

3. LA FORMAZIONE CONTINUA

La rilevazione sulla domanda di formazione continua delle aziende agricole intervistate permette di esplicitare esigenze di aggiornamento, riqualificazione e riconversione delle risorse umane già presenti al loro interno, contestualizzandole rispetto alle loro peculiarità settoriali e territoriali.

Attraverso la somministrazione del questionario si chiedeva, in primo luogo, agli intervistati, solitamente titolari o soci, di diagnosticare le lacune proprie e dei propri dipendenti in termini di conoscenze generali.

Nonostante i più alti valori percentuali siano ascrivibili all'item "non rilevo particolari mancanze" rispetto sia al personale bagaglio di conoscenze dell'intervistato sia a quello dei propri dipendenti, tuttavia le frequenze calcolate rilevano che da parte dei rispondenti è stato comunque compiuto uno sforzo di analisi, avente una propria coerenza e logicità.

Quest'ultimi hanno, infatti, delineato un'area di carenze conoscitive, pressoché coincidente, sia per sé sia per i propri dipendenti nell'ambito delle discipline giuridico-economiche, ovvero riguardo alle politiche comunitarie (intervistato 39,6%, dipendenti 34,4%), alle tendenze dei mercati agroalimentari (intervistato 28,9%, dipendenti 18,7%), alla normativa di settore (intervistato 15,9%, dipendenti 18,1%) e alla normativa sulla sicurezza (intervistato 17,6%, dipendenti 23,1%). Unica sostanziale discrepanza tra carenze "datoriali" e carenze del personale subalterno la si rileva rispetto alle conoscenze organizzativo-gestionali, dove maggiori sono le lacune degli addetti (intervistato 8,2%, dipendenti 26,1%) (tab. 29).

Il livello di soddisfazione per la specifica preparazione professionale del personale rimane, comunque, elevato: il 60,4% del campione non rileva particolari carenze. Ciò che gli intervistati lamentano maggiormente dei propri subalterni è la scarsa capacità nell'organizzazione del lavoro (22,3%), le scarse capacità tecnico-esecutive (13,7%) ed, infine, la scarsa specializzazione (10,7%). Rilievo marginale viene dato, infine, alla preparazione di base (8,3%). Il deficit di professionalità è, quindi, costituito da un *mix* di carenze di tipo trasversale e di tipo specifico ovvero direttamente connesse alle peculiarità delle mansioni svolte (tab. 30).

Tab. 29 - Carenze di conoscenze generali proprie dell'intervistato e del personale dipendente (val. %)

	Intervistato	Dipendenti
Conoscenze organizzativo-gestionali	8,2	26,1
Conoscenze tecniche	9,0	14,2
Conoscenze sulle nuove politiche comunitarie	39,6	34,4
Conoscenze sulle tendenze dei mercati agroalimentari	28,9	18,7
Conoscenze rispetto alla normativa di settore	15,9	18,1
Conoscenze rispetto alla normativa ambientale	7,3	6,5
Conoscenze rispetto alla normativa sulla sicurezza	17,6	23,1
Conoscenze linguistiche	10,6	8,9
Conoscenze informatiche	11,5	8,3
Altro	2,4	1,5
Non rilevo particolari mancanze	41,6	37,7

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

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 30 - Carenze del personale dipendente delle aziende agricole intervistate rispetto alla preparazione professionale (val.%)

	%
Scarsa preparazione di base (cultura generale)	8,3
Scarsa specializzazione	10,7
Scarse capacità tecnico-esecutive	13,7
Scarse capacità di organizzazione del lavoro	22,3
Altro	2,1
Non rilevo particolari carenze rispetto alla preparazione professionale	60,4
Totale	100,0

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

Fonte: indagine Censis, 2003

Dopo aver sollecitato gli interlocutori a collocare se stessi ed i propri addetti, rispetto ad un serie di carenze tipologizzate, il questionario chiedeva di segnalare eventuali esigenze di aggiornamento e riqualificazione per la totalità delle funzioni e dei servizi all'interno dell'azienda di riferimento, allo scopo di individuare una serie di priorità formative rispetto alle quali intervenire.

Con riferimento ai fabbisogni di formazione continua di titolari e soci, si è ottenuta una graduatoria schiacciata su cinque argomenti in parte correlati con le carenze conoscitive precedentemente illustrate. Al primo posto si attesta un bisogno di aggiornamento per le tecniche di produzione (48,7%), seguito dalle tematiche relative alla soddisfazione del cliente (25,9%), normative e finanziamenti pubblici (24,4%) innovazione di prodotto - di processo (24,3%), gestione finanza e credito (15,3%). L'insieme dei dati sembra, pertanto, indicare l'esistenza di fabbisogni non solo meramente centrati su dinamiche e processi interni all'azienda (tecniche di produzione e innovazione di processo - di prodotto), ma afferenti anche alla gestione del sistema di relazioni di cui l'azienda fa parte, sia come fornitore (soddisfazione del cliente), sia come cliente/utente (gestione finanza e credito e normative e finanziamenti pubblici) (tab. 31).

Agli stessi intervistati è stato, altresì, chiesto di compiere un'analogia diagnosi per le esigenze di aggiornamento e riqualificazione degli addetti. Gli esiti di questo esercizio hanno permesso l'individuazione di una serie abbastanza articolata di fabbisogni di formazione continua. In questo caso gli intervistati, oltre a indicare le aree tematiche, dovevano anche ponderare il rispettivo grado di importanza sulla base di una scala di misurazione da 1 "per niente importante" a 4 "molto importante" (tab. 32).

In termini di importanza media, ai vertici della classifica si ritrovano le stesse tematiche segnalate per le figure datoriali: tecniche di produzione (3,6), soddisfazione del cliente (3,2), innovazione di prodotto - di processo (3,2), normative e finanziamenti pubblici (3,0). A queste aree di intervento comuni seguono altre afferenti ai processi produttivi (trasformazione dei prodotti agricoli - 2,9, tecniche di gestione della produzione - 2,5 e controllo di qualità - 2,9), alla logistica (gestione degli approvvigionamenti-magazzino - 2,5), al miglioramento del clima aziendale (ambiente e soddisfazione del lavoro - 2,8) e, infine, all'innovazione dei servizi (2,5) e ai problemi energetici e di risparmio energetico (2,7).

Tab. 31 - Esigenze di aggiornamento e riqualificazione degli imprenditori agricoli intervistati rispetto ad alcuni argomenti chiave in ambito aziendale (val. %)

	v.a.	%
Tecniche di produzione	261	48,7
Soddisfazione del cliente	139	25,9
Normative e finanziamenti pubblici	131	24,4
Innovazioni di prodotto-di processo	130	24,3
Gestione finanza e credito	82	15,3
Controllo di qualità	53	9,9
Innovazioni di servizi	50	9,3
Ambiente e soddisfazione del lavoro	49	9,1
Trasformazione dei prodotti agricoli	48	9,0
Problemi energetici e di risparmio energetico	46	8,6
Aspetti fiscali	45	8,4
Marketing e vendite (in italia e all'estero)	41	7,6
Commerciale e servizi al cliente	34	6,3
Progettazione e pianificazione aziendale	33	6,2
Gestione degli approvvigionamenti-magazzino	32	6,0
Gestione del personale	32	6,0
Tecniche di gestione della produzione	30	5,6
Comunicazione, immagine , promozione e pubblicità	17	3,2
Informatica-telematica-internet	10	1,9
Controllo di gestione	8	1,5
Altro	5	0,9
Lingue estere	2	0,4
Gestione amministrativa	1	0,2
Totale	536	100,0

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

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 32 - Esigenza di aggiornamento e riqualificazione degli addetti delle aziende agricole intervistate rispetto ad alcuni argomenti chiave (val. % e media dei punteggi)

	Per niente importante 1	Poco importante 2	Abbastanza importante 3	Molto importante 4	Media dei punteggi
Tecniche di produzione	4,2	7,7	13,0	75,0	3,6
Soddisfazione del cliente	8,4	19,0	22,0	50,5	3,2
Ambiente e soddisfazione del lavoro	13,0	24,7	27,1	35,2	2,8
Problemi energetici e di risparmio energetico	17,2	25,1	27,1	30,6	2,7
Aspetti fiscali	30,0	28,2	21,6	20,1	2,3
Commerciale e servizi al cliente	21,1	35,7	20,7	22,5	2,5
Comunicazione, immagine, promozione e pubblicità	31,1	39,4	15,8	13,7	2,1
Controllo di gestione	20,5	45,8	15,2	18,5	2,3
Trasformazione dei prodotti agricoli	11,9	29,5	20,0	38,6	2,9
Innovazioni di prodotto-di processo	8,2	19,6	12,3	59,9	3,2
Innovazioni di servizi	27,7	28,8	10,3	33,3	2,5
Normative e finanziamenti pubblici	19,2	12,6	13,6	54,6	3,0
Gestione amministrativa	26,9	46,0	15,4	11,7	2,1
Gestione degli approvvigionamenti-magazzino	21,2	27,3	33,3	18,1	2,5
Gestione finanza e credito	29,7	24,4	20,0	26,0	2,4
Gestione del personale	41,8	24,9	14,1	19,2	2,1
Informatica-telematica-internet	69,2	15,0	5,7	10,1	1,6
Lingue estere	71,4	15,8	4,9	7,9	1,5
Marketing e vendite (in Italia e all'estero)	37,5	12,3	17,8	32,4	2,5
Controllo di qualità	17,0	15,6	23,4	44,0	2,9
Tecniche di gestione della produzione	26,6	25,5	15,9	32,1	2,5
Progettazione e pianificazione aziendale	17,8	24,6	24,4	33,2	2,7

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

Fonte: indagine Censis, 2003

Alla richiesta di indicare la presenza o meno di figure professionali che avrebbero bisogno di riqualificazione, aggiornamento o riconversione professionale, una quota minoritaria degli intervistati (35,6%) ha risposto affermativamente, mentre il 62,9% non ritiene che le risorse umane di cui dispone debbano essere destinatarie di interventi formativi (tab. 33).

Il questionario, come per la sezione dedicata alla domanda di nuove professionalità, offriva anche la possibilità di indicare, fino ad un massimo di tre, le figure professionali presenti in azienda eventualmente destinatarie di interventi formativi. Le aziende così sollecitate hanno segnalato 224 figure professionali, in base alle quali è stato possibile stilare una graduatoria.

Coerentemente con la struttura elementare, tipica delle aziende agricole, la graduatoria evidenzia una forte concentrazione attorno alla figura del titolare/familiare/socio (53,1%), seguita da quella del collaboratore (14,5%) e dell'addetto alla produzione (12,5%) (tab. 34). Determinandosi così una parziale sovrapposizione tra figure individuate e loro inquadramento all'interno dell'azienda. Infatti, dai dati contenuti nella tabella 35 si evince che oltre all'operaio generico (41,5%) è lo stesso titolare ad essere il principale destinatario (51,8%) di eventuali dispositivi formativi. La rimanente parte della graduatoria risulta essere polverizzata in una serie di figure di vario tipo, afferenti ai diversi settori merceologici in cui il comparto agricoltura si suddivide, quantitativamente poco significative.

Disaggregando i dati per settore, la domanda di formazione continua è quantitativamente più significativa nella zootecnia (filiera lattiero-caseario 35,7%, filiera carne e allevamenti minori 19,6%), nell'ortofrutta (15,6%) e nella vitivinicoltura (13,4%), mentre per gli altri settori i valori restano al di sotto dei due punti percentuali (tab. 36).

L'analisi qualitativa dei bisogni di riqualificazione, aggiornamento e riconversione, declinati in termini conoscenze, abilità e comportamenti è sintomatica di un'avvertita esigenza di esser in grado di governare i processi innovativi che lambiscono un comparto di attività antiche e tradizionali, qual è quello dell'agricoltura.

Tab. 33 - Esigenza di riqualificazione, aggiornamento o riconversione professionale del personale delle aziende agricole intervistate (v.a. e val. %)

Esigenza di riqualificazione, aggiornamento, riconversione	v.a.	%
Si	196	35,6
No	346	62,9
Non risponde	8	1,5
Totale	550	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 34 - Figure professionali con esigenze di riqualificazione, aggiornamento o riconversione nelle aziende agricole intervistate (v.a. e val. %)

N. figure		v.a.	%
1	Titolare, familiare, soci	119	53,1
2	Collaboratore	33	14,7
3	Addetto alla produzione	28	12,5
4	Assistente alla produzione	11	4,9
5	Bracciante agricolo	8	3,6
6	Addetto alla serra	3	1,3
7	Allevatore	3	1,3
8	Impiegato amministrativo	2	0,9
9	Operatore mezzi meccanici	2	0,9
10	Potatore	2	0,9
11	Addetti alle escursioni	1	0,4
12	Addetti coltivazione e raccolta	1	0,4
13	Addetto all'accoglienza	1	0,4
14	Addetto amministrazione	1	0,4
15	Cuoco	1	0,4
16	Perito agrario	1	0,4
17	Personale di sala	1	0,4
18	Responsabile qualità	1	0,4
19	Salariato fisso	1	0,4
20	Servopastore	1	0,4
21	Tecnico di cantina	1	0,4
22	Tecnico meccanico	1	0,4
23	Venditore	1	0,4
	Totale	224	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 35 - Livello di inquadramento delle figure professionali con necessità di interventi formativi
(val. %)

	%
Impiegato	1,3
Tecnico	0,9
Operario qualificato	4,5
Operaio generico	41,5
Titolare	51,8
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 36 - Distribuzione delle figure professionali con esigenza di riqualificazione, aggiornamento o riconversione, in base al settore merceologico (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Ortofrutta	35	15,6
Vitivinicoltura	30	13,4
Olivicoltura	7	3,1
Zootecnia (lattiero-caseario)	80	35,7
Zootecnia (carne e allevamenti minori)	44	19,6
Cerealicoltura	15	6,7
Florovivaismo	6	2,7
Altro	7	3,1
Totale	224	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Ai vertici della graduatoria si ritrovano, accanto ad ambiti formativi più tradizionali, quali ad esempio le conoscenze relative all'allevamento di bestiame, argomenti che attengono alla dimensione innovativa dell'agricoltura, vale a dire conoscenza delle normative comunitarie nazionali e regionali (cui corrisponde il valore percentuale più elevato 22,5%), mercato e vendite, nuove tecnologie agricole (tab. 37).

Ad analoghe conclusioni si può giungere leggendo i fabbisogni in termini di capacità, dove la domanda di acquisizione di nuove abilità in ambiti innovativi diviene ancora più spinta. Gli intervistati avvertono, infatti, l'esigenza di acquisire padronanza delle nuove tecniche di produzione, della gestione aziendale, del trattamento di antiparassitari ed anticrittogamici ed, altresì, delle nuove tecnologie (tab. 38). Quest'ultima informazione, se letta congiuntamente ai dati sulla povertà della dotazione informatica media delle aziende agricole, precedentemente illustrati, induce a ritenere che la familiarità con le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sia tendenzialmente scarsa e, quindi, rappresenti un possibile campo di azione, nella misura in cui esse possano servire all'ammodernamento delle stesse aziende agricole.

Se si sposta, infine, l'attenzione sui comportamenti, volontà, laboriosità e affidabilità costituiscono, ancora una volta, le caratteristiche chiave che devono guidare la condotta delle risorse umane in azienda.

In conclusione, volendo quantificare la domanda di formazione continua espressa dal campione di aziende agricole intervistate, in relazione anche alla tipologia di interventi richiesti, si può constatare che per le figure destinatarie di interventi formativi si richiedono in massima parte dispositivi di aggiornamento (98,2%). La domanda di formazione risulta, altresì, essere altamente parcellizzata, come indicato dal rapporto tra numero di unità destinatarie di interventi di formazione numero delle figure individuate, per ciascuna delle tipologie corsuali indicate: 1,3 - riqualificazione, 1,8 - aggiornamento, 1,0 - riconversione (tab. 39).

A livello di programmazione, in primo luogo, sarà pertanto necessario raggiungere una "massa critica" di utenza, attraverso processi di aggregazione che possano trovare nella presenza di fabbisogni trasversali (competenze giuridico economiche, nuove tecnologie, ecc.), da un lato, e nella progettazione di percorsi modulari, dall'altro, criteri guida utili per l'organizzazione dell'offerta formativa.

Tab. 37 - Contenuti di un eventuale intervento di formazione continua nelle aziende agricole intervistate, in termini di conoscenze/saperi, (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Normative comunitarie, nazionali e regionali	46	22,5
Allevamento bestiame	16	7,8
Mercato e vendite	14	6,9
Nuove tecnologie agricole	10	4,9
Agronomiche	9	4,4
Allevamento biologico	9	4,4
Coltivazione ortaggi	9	4,4
Nuove tecniche allevamento	9	4,4
Organizzazione e gestione aziendale	9	4,4
Tecniche di lavorazione terreno	8	3,9
Malattie piante	7	3,4
Tecniche mungitura	6	2,9
Agricoltura biologica	5	2,5
Alimentazione bestiame e tecniche allevamento	5	2,5
Normative comunitarie	5	2,5
Tecniche di potatura	4	2,0
Cucina	3	1,5
Tecniche trasformazione latte	3	1,5
Attrezzature da lavoro	2	1,0
Coltivazione olive	2	1,0
Gestione azienda	2	1,0
Guida macchine agricole	2	1,0
Innesti	2	1,0
Malattie animali	2	1,0
Produzioni in serra	2	1,0
Contabilità	1	0,5
Enologia	1	0,5
Inglese francese tedesco	1	0,5
Linguistiche e del territorio storia e archeologia sarde	1	0,5
Linguistiche e tecniche di animazione	1	0,5
Nuove tecniche potatura	1	0,5
Nuovi prodotti	1	0,5
Tecniche di coltivazioni biologiche	1	0,5
Tecniche di mungitura e normativa sicurezza sul lavoro	1	0,5
Tecniche lavorazione pescato pescaturismo	1	0,5
Tecniche produzione	1	0,5
Tendenze mercato bovino e riconversione aziendale con razze	1	0,5
Trasformazione prodotti agricoli	1	0,5
Totale	204	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 38 - Contenuti di un eventuale intervento di formazione continua, in termini di capacità (saper fare) nelle aziende agricole intervistate (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Nuove tecniche produzione	14	13,7
Gestione aziendale	11	10,8
Trattamenti antiparassitari e anticrittogrammici	10	9,8
Uso nuove tecnologie	9	8,8
Allevamento bestiame	4	3,9
Autonomia	4	3,9
Conoscere il mercato	4	3,9
Lavorazione terra	4	3,9
Nuove colture	4	3,9
Potatura	4	3,9
Raccolta e distribuzione	4	3,9
Tecniche produzione	4	3,9
Commercializzazione prodotti	3	2,9
Coltivazione olive	2	2,0
Creare agriturismo	2	2,0
Cucinare	2	2,0
Produzione biologica	2	2,0
Salute animali	2	2,0
Applicare tecniche potatura	1	1,0
Autonomia operativa nelle fasi del ciclo di produzione	1	1,0
Ferrare cavalli	1	1,0
Internet e telematica	1	1,0
Nuovi macchinari per ridurre manodopera	1	1,0
Nuovi tipi di lavorazione	1	1,0
Organizzazione gruppi trekking	1	1,0
Organizzazione lavoro	1	1,0
Prevenzione malattie	1	1,0
Sapersi destreggiare con la burocrazia	1	1,0
Usare il trattore e saper seminare	1	1,0
Uso computer	1	1,0
Utilizzo attrezzature agricole gestione aziendale	1	1,0
Totale	102	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 39 - Distribuzione delle figure professionali e delle unità di personale con esigenze formative delle aziende agricole interessate, secondo il tipo di esigenza (v.a. e val. %)

Figure con esigenze di :	v.a.	%	n. di unità di personale	unità/figure
riqualificazione	3	1,3	4	1,3
aggiornamento	221	98,2	396	1,8
riconversione	1	0,4	1	1,0
Totale	225	100,0	401	1,8

Fonte: indagine Censis, 2003

4. LE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE CONTINUA REALIZZATE E IL RUOLO DEL SISTEMA DI FP REGIONALE

Nel corso degli ultimi tre anni la richiesta di formazione da parte delle aziende agricole intervistate tende a diminuire.

Se nel 2000 il 10,1% della aziende dichiarava di aver proposto corsi di formazione professionale per il proprio personale, questa percentuale è successivamente scesa al 7,8% (nel 2001) e al 6,7% (nel 2002, tab. 40). L'accesso ai corsi finanziati dalla Regione Sardegna ha riguardato l'80% delle aziende che hanno dichiarato di aver richiesto interventi formativi (tab. 41).

Sempre alle stesse aziende è stato anche chiesto di esprimere un giudizio sia sui corsi regionali che su altri corsi sostenuti ricorrendo ad altre fonti e al mercato. Nel primo caso il 14,3% si dichiara "molto soddisfatto", il 55,7% "abbastanza soddisfatto" e il 28,6% "poco soddisfatto". Nel caso di altri corsi, il 45,8% delle imprese si è dichiarato "molto soddisfatto" e il 54,2% "abbastanza soddisfatto" (tab. 42).

I principali motivi di soddisfazione, per i corsi regionali, provengono dall'aver riscontrato un costo ridotto (49,0%), dal livello di conoscenza raggiunto dai lavoratori grazie al corso (46,9%), mentre per quanto riguarda gli altri corsi il grado di soddisfazione è legato alla maggior conoscenza acquisita dai lavoratori (62,5%) e, in subordine, dal miglioramento riscontrato nei processi produttivi (29,2%) (tab. 43).

I motivi di scarsa soddisfazione sono legati ad una debole aderenza dei contenuti dei corsi regionali alla realtà aziendale e tale motivo ha raccolto l'85,7% delle risposte (tab. 44); sugli altri corsi pesa invece una valutazione non soddisfacente dovuta al costo considerato elevato, e alla eccessiva brevità della durata del corso (50% in entrambi i casi).

Tab. 40 - Aziende agricole che hanno proposto corsi di formazione, interni o esterni, per il personale (val. %)

	%
Anno	
2000	10,1
2001	7,8
2002	6,7
Totale triennio	24,7

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 41 - Partecipazione a corsi di formazione erogati dalla Regione Sardegna (val. %)

	%
Corsi erogati dalla Regione Sardegna	80,0
Altri corsi	20,0
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 42 - Grado di soddisfazione rispetto ai risultati dei corsi di formazione attivati (val. %)

	Corsi regionali	Altri corsi
Molto	14,3	35,8
Abbastanza	55,7	51,7
Poco	28,6	9,4
Per niente	1,4	2,4
Totale	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 43 - Motivi di soddisfazione rispetto ai risultati ottenuti nei corsi attivati
(val. %)

Motivo	Corsi regionali	Altri corsi
Esperienza dei docenti	40,8	25,0
Organizzazione dei corsi	18,4	16,7
Costi ridotti	49,0	8,3
Benefici ricevuti	46,9	62,5
Effetti sui processi produttivi	22,4	29,2
Altro	2,0	12,5

Il totale non è uguale a 100 perchè erano possibili 2 risposte

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 44 - Motivo della insoddisfazione rispetto ai risultati dei corsi attivati (val. %)

Motivo	Corsi regionali	Altri corsi
Costi troppo elevati	-	50,0
Corsi troppo brevi	4,5	50,0
Corsi male organizzati	47,6	-
Docenti non sufficientemente preparati	14,3	-
Programmi poco aderenti alla realtà aziendale	85,7	-
Non è stato riscontrato alcun miglioramento in azienda	4,8	-
Altro	9,5	-

Il totale non è uguale a 100 perchè erano possibili 2 risposte.

Fonte: indagine Censis, 2003

ALLEGATO

I CASI DI STUDIO AZIENDALI

1. I CASI DI STUDIO SULLE PMI DELLA SARDEGNA

1.1. Premessa

Come previsto dal progetto esecutivo e dal modello proposto per la rilevazione dei fabbisogni formativi delle PMI della Sardegna, si è proceduto a implementare tale modello di analisi con la realizzazione di 33 casi di studio (3 più del previsto), che, non volendo né potendo assumere alcun valore sotto il profilo della rappresentatività statistica (come da declaratoria del progetto), costituiscono, tuttavia, una messe di informazioni di indubbia utilità, sia per l'economia dei risultati che la ricerca si prefiggeva di conseguire e sia, soprattutto, per la costruzione, l'applicazione e il "collaudo" del modello stesso, consentendone in tal modo la riproposizione al decisore politico quale strumento di governo della programmazione regionale FSE.

Tali casi di studio (la cui identificazione nominativa, localizzativa e di settore viene rappresentata nello schema di seguito allegato), costituiscono altrettanti approfondimenti tematici circa gli atteggiamenti e i comportamenti di tali aziende relativamente alle esigenze di figure professionali e di conoscenze/competenze necessarie a mantenere e accrescere le capacità di "stare" sui diversi mercati di riferimento, accompagnando e integrando tale specifica modalità di analisi con una contestuale esplorazione delle principali caratteristiche dell' "essere impresa" (dati strutturali, mercato/mercati, rapporti con altre imprese e con il territorio di riferimento, uso delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione, ecc), sostanzialmente determinanti le esigenze di professionalità e saperi da parte delle stesse aziende.

1.2. Analisi di sintesi

Nel tracciare un profilo interpretativo di sintesi dei 33 casi di studio (in base ai dati raccolti e opportunamente sistematizzati, rielaborati e illustrati nelle tabelle allegate), oltre a dover registrare una sostanziale omogeneità delle loro risposte sui temi della realtà locale e dei rapporti interaziendali a fronte della scontata differenza di indicazioni circa i rispettivi fabbisogni professionali e formativi, si può sottolineare che:

- le aziende non percepiscono, nel complesso, come una difficoltà la propria localizzazione geografica e gli scarsi servizi delle aree su cui insistono, prevalentemente per il fatto che il mercato di riferimento è per lo più quello locale o regionale; infatti, solo il 20% circa delle aziende intervistate dichiara di avere contatti o esportare all'estero (Suberdomus, Molinas, Plastwood, Podda, Pruneddu, Plaisant e Neuroscienze) e solo in due casi l'azienda ha sedi all'estero (Tiscali e Plaisant), mentre diverse aziende riescono ad allargare il proprio mercato solo nel resto d'Italia e in percentuali sul fatturato non sempre rilevanti. Tali attuali caratteristiche fanno oggettivamente sì che le difficoltà legate all'insularità non siano sentite come proprie dai dirigenti delle aziende intervistate, pur lamentando molte di esse il gap competitivo, anche se non decisivo, con le aziende "continentali", meno gravate da spese di trasporto delle merci e da problemi logistici;
- la maggior parte delle aziende è convinta che la specializzazione e la qualità del proprio prodotto possano supplire alle difficoltà legate alla loro localizzazione geografica;
- la quasi totalità di esse afferma, infatti, di possedere un'alta specializzazione di prodotto e risorse umane adeguatamente professionalizzate, pur dovendo ammettere che ulteriori miglioramenti sotto tali aspetti possano contribuire ad accrescere un generale incremento della produttività;
- le imprese definiscono le proprie strategie attraverso modalità piuttosto diversificate: una parte di esse grazie alla partecipazione a fiere o convegni e con il dialogo con fornitori e clienti, altre, più semplicemente e genericamente, "con l'esperienza";
- la tensione verso la collaborazione con altre imprese appare piuttosto flebile e quasi soltanto strumentale ad una logica puramente lobbistica, con una situazione di diffuso individualismo. Anche i pochi consorzi presenti, sono per lo più strumenti di gestione temporanea di servizi comuni o strumenti, come detto, di pressione politica, non strumenti di collaborazione economica, senza parlare di tendenza a costituire filiere produttive vere e proprie;
- percependo la localizzazione geografica come un fattore importante ma non determinante, le imprese assumono il contesto locale come sostanzialmente estraneo alla propria attività, considerando gli attori locali, in particolare quelli pubblici e i cosiddetti *soggetti intermedi* (Camere di Commercio, Enti economici e fieristici, il sistema del credito)

con distacco, se non con disinteresse, risultando, a parere degli intervistati e a parte alcune eccezioni, sostanzialmente inattivi sul piano dell'attenzione ai fattori di crescita integrata dei rispettivi territori;

- quasi tutte le aziende contattate dichiarano di promuovere la formazione dei propri dipendenti. Una parte consistente viene realizzata internamente, mentre un numero ristretto si rivolgono ad esperti esterni o strutture specializzate. Due sole imprese (Tiscali e Neuroscienze) inviano i propri dipendenti e collaboratori all'estero per effettuare attività formative e di aggiornamento;
- la maggior parte dichiara di essere a conoscenza delle incentivazioni e delle agevolazioni comunitarie, regionali e nazionali in tema di formazione, ma non tutti ne hanno fruito o avuto accesso;
- sebbene emerga dalle interviste una generalizzata consapevolezza dell'importanza strategica della qualità delle risorse umane dell'azienda, quale fattore di crescita competitiva sui diversi mercati, si percepisce una diffusa scarsa propensione delle aziende ad investire in tali processi, preferendo molte di esse effettuare la formazione attraverso modalità di affiancamento e tutoraggio *on the job*, ritenute economicamente vantaggiose e con risultati immediati;
- a parziale motivazione di tali atteggiamenti, è possibile registrare una certa insoddisfazione relativamente ad esperienze negative di formazione esterna, sia di tipo pubblico (corsi regionali o enti di formazione), che privato (Società di consulenza e Enti formativi), inducendo in tal modo le imprese a nutrire spirito di diffidenza verso l'offerta esistente;
- le forme di lavoro atipico vengono percepite in maniera diversificata: chi ne fa uso, le considera in maniera positiva, pur lamentando la difficoltà di garantire ai collaboratori rapporti di lavoro il più possibile stabili; chi, viceversa, non ne usufruisce, intravede in queste tipologie contrattuali un gravame burocratico aggiuntivo a tutte le altre "pastoie fiscali" normalmente "subite" dalle stesse imprese.

LE AZIENDE INTERVISTATE

1. **TISCALI S.p.A.**, Cagliari.- Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione;
2. **F. PODDA FORMAGGI S.p.A.**, Sestu (CA)- Lattiero-caseario;
3. **GRANITI s.r.l.**, Olbia (SS):- Trasformazione lapidei;
4. **DELPHINA HOTELS**, Palau (SS) – Turismo;
5. **MOLINAS S.p.A.**J Calangianus (SS) - Trasformazione sughero.
6. **SUBERDOMUS s.r.l.**, Tempio (SS) - Sughero
7. **OPE Costruzioni**, Serrenti (CA) – Edilizia;
8. **CC.ME.SA**, Sassari - Meccanica.
9. **CIS Credito Industriale Sardo**, Cagliari II;
10. **COMPUCART S.r.l.**, Cagliari – Cartografica;
11. **ROMANA MARKET**, Sestu (CA) – Grande distribuzione;
12. **SEPT Italia S.p.A**, Quartu S. Elena, (CA) - Chimica.
13. **NEUROSCIENZE Scarl**: ricerca farmaceutica e farmacologia;
14. **PLAISANT & C.** , Cagliari – Trasporti;
15. **VINCI & CAMPAGNA**, Cagliari - Trasporto materiali pericolosi;
16. **PAPIRO SARDA srl**, Assemini (CA), industria cartaria
17. **ALHAMBRA'S GARDEN Srl**, Quartu Sant'Elena (CA), Commercio
18. **SIVA AUTOMOBILI**, Cagliari, commercio
19. **COGEMA**, Sassari – Costruzioni;
20. **SPAT s.r.l.**, Nuoro – Costruzioni;
21. **PISCHEDDA COSTRUZIONI**,Nuoro – Edilizia;
22. **ALPES COSTRUZIONI**, Sassari – Edilizia;
23. **SAIME**, Oristano - Installazione impianti elettrici;
24. **ULTRAGAS**, Oristano - Bombolificio gas;
25. **FRANZ MOBILI**, Quartu S.E., Cagliari - Produzione mobili;

26. **SARDE ACQUE MINERALI**, Cagliari, produzione;
27. **CHIMICA SARDA**, Sassari – Chimica;
28. **FALEGNAMI** s.r.l., Nuoro - produzione;
29. **PRUNEDDU SALVATORE**, Tonara (NU) – Impresa dolciaria;
30. **AUTOLINEE PANI**, Sassari – Trasporti;
31. **SIST .EL.** 8r1, Nuoro - Servizi elettronici;
32. **MAREBLU** S.J.I., l.i., Oristano - Lavanderia industriale;
33. **PLASTWOOD** s.r.l., Calangianus (SS): commercio giocattoli.

1.3. I casi di studio

ALHAMBRA'S GARDEN SRL.

L'Azienda

L'ALAMBRA'S GARDEN, che ha sede presso il Comune di Quartu S. Elena in provincia di Cagliari, opera prevalentemente nel settore del verde pubblico e lavora tramite appalti pubblici in tutta la Sardegna per la sistemazione, recupero e manutenzione di giardini e strade.

L'azienda, che fa non parte di un gruppo e non ha sedi in altri Paesi, concorre alle gare d'appalto non solo nell'area in cui ha sede ma in tutta l'isola.

Il fatturato del biennio 2001/2002, che oscilla tra i 2.500.000 e i 10.000.000 di euro, è aumentato sia nel suddetto anno che in quello precedente, chiudendo in utile in entrambi gli anni considerati.

Attualmente l'azienda presenta un organico di circa 60 dipendenti oltre a due dirigenti, un amministratore e un responsabile marketing; la produzione è realizzata da operai semplici, in minima parte qualificati, possessori del diploma di scuola secondaria inferiore.

Strategie aziendali e competitività

A parte le politiche sui prezzi praticati che, evidentemente, sono un punto di forza dell'azienda, non sono emersi altri fattori che rendono l'ALHAMBRA'S GARDEN competitiva rispetto ad eventuali concorrenti.

Alla precisa richiesta di menzione di aver o meno usufruito di risorse finanziarie di fonte Europea o Regionale, relative a leggi nazionali di incentivazione, si è registrato un deciso diniego. Tale affermazione contrasta con quanto affermato in altro punto del Questionario, relativamente ai corsi di formazione continua attivati per i propri collaboratori e dipendenti.

Dovendo effettuare investimenti in innovazione, l'azienda investirebbe nella produttività e nel rapporto col cliente al fine di renderlo maggiormente soddisfatto.

L'azienda non prevede nessuna azione promozionale di marketing per definire le proprie strategie. A questo proposito è curioso notare che non si

capisce come pensino di attuare tali propositi dato che non hanno pianificato azioni di mktg ed è difficile possano cogliere l'obiettivo senza indicatori significativi ed oggettivi.

Per una maggiore organizzazione, la comunicazione interna e i rapporti con la clientela, l'azienda si serve delle attuali tecnologie: gli uffici sono dotati di computers connessi ad Internet via modem, linea ISDN e ADSL. Anche in questo caso non è chiaro il legame tra l'utilizzo strumentale (dichiarato) della tecnologia e l'obiettivo individuato.

I rapporti interaziendali

L'azienda è iscritta all'Associazione degli Industriali di Cagliari ma non fa parte di strutture consortili; l'intervistato ritiene, peraltro, che in zona non vi siano iniziative di concertazione fra altre aziende al fine di prendere decisioni congiunte.

L'ALHAMBRA'S GARDEN ha buoni rapporti di collaborazione con altre aziende con cui è entrata in ATI per la realizzazione di qualche progetto e ha stretto accordi strutturati, ma per brevi periodi, con altre imprese della zona.

Il contesto locale

L'intervistato ritiene che il contesto locale, prevalentemente, rappresenti un fattore positivo per l'azienda, tanto che la localizzazione geografica è vista come un punto di forza per il contesto in cui la stessa impresa opera. Egli attribuisce un ruolo di primaria importanza anche ai servizi di supporto alla produzione e gestione aziendale nonché agli istituti di credito e alle strutture finanziarie, per la propria impresa e per quelle della stessa area.

Con molta soddisfazione l'intervistato non ha esitazioni nell'affermare che la qualità della vita, i rapporti sociali e la cultura locale rappresentano un importante punto di forza per l'attività delle aziende stesse oltre che per la salute del lavoratore.

L'intervistato lamenta invece una mancanza di collaborazione tra imprese, e considera questa carenza un limite allo sviluppo sia del contesto locale che delle singole aziende.

L'Associazione di categoria, inclusa quella a cui l'azienda è iscritta, è fra i principali soggetti che, secondo l'intervistato, rappresentano gli interessi di sviluppo dell'area locale.

L'azienda si è prefissa di raggiungere, entro un medio periodo, una diversificazione e un decentramento dei mercati, oltre che il perfezionamento dei processi, dell'organizzazione interna e dell'assetto finanziario.

L'intervistato attribuisce al mutamento dell'assetto politico-istituzionale, dell'atteggiamento sindacale e dell'andamento economico e sociale, una notevole importanza circa una migliore riuscita delle proprie strategie aziendali.

L'Azienda e le risorse umane

La gestione del personale rappresenta il maggiore problema che l'azienda si è finora trovata ad affrontare.

Nell'ambito della gestione delle risorse umane si prevede di intervenire in termini di formazione continua, sistemi d'incentivazione, comunicazione interna, etc.

La politica aziendale non ha previsto di fare uso di forme di lavoro "atipico", se si escludono due impiegate che, per motivi familiari, beneficiano di un orario *part time*; i dipendenti sono legati all'azienda da contratti a tempo indeterminato o determinato per commessa.

Alcuni dipendenti dell'ALHAMBRA'S GARDEN usufruiscono di qualche benefit, fra cui certamente primeggia l'utilizzo gratuito del cellulare.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'occupazione in azienda è funzionale in buona parte al quantitativo di commesse e appalti vinti, sicuramente però, nel prossimo triennio sarà in aumento e riguarderà delle figure altamente specializzate dotate di specifica professionalità. A questo scopo la società, tramite il Fondo Sociale Europeo, ha già attivato un corso di formazione, suddiviso in tre moduli, che coinvolge 16 giardinieri, 26 operai e 10 impiegati. Sono previsti

investimenti per la formazione manageriale e commerciale nell'arco dei prossimi tre anni.

L'ALHAMBRA'S GARDEN sente oggi il bisogno di assumere operai specializzati nel Verde e con una sensibilità spiccata nei confronti dell'ambiente, pertanto nel momento in cui tali figure verranno individuate, sarà sua precisa cura formarli nella gestione della produzione e nella manutenzione degli strumenti di lavoro. L'intervistato ritiene che la scuola o i corsi professionali dovrebbero migliorare l'apertura dei giovani verso il mondo del lavoro, organizzando stages nel triennio finale per un loro più veloce inserimento in quel mondo.

L'intervistato

L'intervistato, l'ing. Elio Pistoleri, che ricopre il ruolo di responsabile marketing e sviluppo all'interno dell'azienda, ha accolto di buon grado la nostra richiesta di farsi intervistare attraverso la somministrazione del questionario.

L'intervistato, pur avendo un'anzianità lavorativa trentennale ma pari a tre anni nella suddetta azienda, ha manifestato un profondo entusiasmo per il suo attuale lavoro, per i titolari e collaboratori.

Il dinamismo, la dialettica e il senso pratico sono state le qualità maggiormente emerse nel momento dell'intervista.

Concludendo, si sottolinea una forte incongruenza, visto che l'ing. Pistolesi lamenta l'assenza di piano mktg; emerge quindi che lo stesso intervistato non sembra avere chiaro il fatto che la responsabilità di questa mancanza è imputabile a lui solo e non ad altri, visto il ruolo che ricopre in azienda.

In ogni caso, l'impressione percepita è che l'ing. Pistolesi sia perfettamente inserito nell'organigramma aziendale e che sia profondo conoscitore della realtà aziendale in cui opera.

ALPES COSTRUZIONI

L'Azienda

La ALPES COSTRUZIONI, i cui uffici hanno sede a Sassari ma i cantieri dislocati in tutto il territorio regionale, opera nel settore edilizio tramite appalti pubblici, oltre che in Sardegna in minima parte anche nella penisola.

L'azienda, che fa parte di un gruppo nazionale, ha raggiunto nel 2002 un fatturato che oscilla tra i 2.500.000 e i 10.000.000 di euro, stabile rispetto all'anno precedente, ed ha concluso in utile il bilancio in entrambi questi anni.

L'impresa conta negli uffici una decina di dipendenti che si occupano di amministrazione, della gestione del personale e del settore commerciale, e una quarantina di operai, qualificati e non, dislocati nei vari cantieri.

Strategie aziendali e competitività

La ALPES individua nei propri prezzi, nell'elevata produttività e nella qualità delle Risorse Umane, i fattori di competitività aziendale.

La gestione dell'impresa, a detta dell'intervistato, necessiterebbe di un prossimo investimento nel clima aziendale e nel coinvolgimento del personale, cosa che immediatamente, determinerebbe una maggiore produttività; finora, in tal senso, non si è ricorso a forme d'incentivazione europee o regionali.

Le strategie aziendali vengono esclusivamente definite attraverso le reti commerciali.

Per un miglioramento continuo dell'assetto organizzativo, della comunicazione interna e della rete logistica e distributiva la ALPES si serve delle TIC, ma non ritiene sia utile investire ulteriormente in esse: è sufficiente avere un accesso ad Internet (linea ADSL).

I rapporti interaziendali

L'azienda è iscritta alla Confindustria, settore edile, e fa capo ad una struttura consortile stabile (ex DPR 34).

L'intervistato ritiene che, nella zona in cui opera, esistano iniziative di concertazione fra le aziende per la presa di decisioni congiunte. A suo dire, l'Associazione di categoria rivolge l'invito alle imprese che, riunite, possono esercitare delle pressioni sulle autorità pubbliche per avere soddisfazione di iniziative utili allo sviluppo del contesto locale. La ALPES, così come numerose aziende della zona, collabora infatti con altre imprese, stringendo con esse accordi a medio e breve termine.

Il contesto locale

Il fatto di avere sede a Sassari non influisce, secondo l'intervistato, sull'andamento aziendale. Il contesto locale è, a suo dire, avvantaggiato dalla localizzazione geografica, dalle frequenti relazioni e collaborazioni tra le aziende oltre che dalla qualità della vita sociale. A questo proposito si riscontra da parte dell'intervistato un'incongruenza rispetto alla sua valutazione del contesto locale. Infatti secondo lui la chiusura extra-locale delle imprese, l'inefficienza delle infrastrutture e dei servizi limitano un contesto locale che potenzialmente ha molti margini di miglioramento, mentre in prima battuta affermava che fosse ininfluenza se non addirittura vantaggioso per l'azienda.

In modo mediocre, sostiene ancora l'intervistato, gli Enti e le Associazioni di categoria supportano e corroborano lo sviluppo dell'area locale.

I mutamenti del quadro politico, i problemi ambientali e occupazionali, i cambiamenti di impianti tecnologici, sembrano per la ALPES i fattori che più influenzano le strategie aziendali, possono cioè modificare la produttività e il suo andamento economico.

L'Azienda e le risorse umane

Ultimamente, circa la gestione delle Risorse Umane, l'impresa si è trovata di fronte al problema di ricercare, invano personale qualitativamente valido. L'intervistato, pertanto si dice pronto ad intervenire in termini di formazione continua e di comunicazione interna all'azienda.

La politica aziendale ha previsto e lo incrementerà in futuro, l'utilizzo di contratti di lavoro "atipico": collaborazioni occasionali, co.co.co., contratti a termine e lavori interinali perché, seppure a volte non soddisfino il lavoratore, sono utili all'azienda per la flessibilità e la loro economicità.

Alcuni dipendenti, soprattutto coloro che viaggiano di cantiere in cantiere, possiedono autovettura e telefono cellulare aziendale, altri godono di un tempo lavorativo ridotto (part time) per questioni di ordine familiare.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'intervistato non è stato in grado di affermare se l'occupazione in un prossimo futuro sarà in aumento o meno, perché questo dipenderà dalle commesse o dalle gare d'appalto vinte.

Tutti i dipendenti, entrando in azienda, hanno partecipato a corsi di formazione grazie ai finanziamenti nazionali e regionali. Ad esempio l'azienda ha usufruito, riportando un'ottima soddisfazione, delle risorse finanziarie previste dal Consorzio 21.

Si prevedono investimenti nella formazione per riqualificare i dipendenti attuali, per neoassunti e si punta principalmente ad una maggiore preparazione del personale all'uso delle nuove tecnologie.

Allo stato attuale la ALPES necessita di tecnici dotati di massima esperienza e autosufficienti nel lavoro. Secondo l'intervistato, dovrebbero essere sviluppate ulteriormente le capacità nel controllo di gestione, nella gestione finanziaria e nelle TIC.

La scuola, sostiene ancora l'intervistato, non prepara i giovani al mondo del lavoro dove la teoria serve ben poco rispetto alla pratica. L'azienda prossimamente accoglierà giovani laureati al fine di reperire valide figure da inserire in azienda.

L'intervistato

Il dott. Giuseppe Bruno, laureato in materie economiche, è il responsabile da tre anni del controllo di gestione all'interno della ALPES COSTRUZIONI.

AUTOLINEE PANI

L'Azienda

L'Azienda intervistata è la più antica ditta sarda di trasporti, da più di cinquant'anni collega il nord con il sud della Sardegna, "hai preso la Pani" è una frase di utilizzo comune. Il suo settore di riferimento è quello dei servizi alla persona e non fa parte di alcun gruppo, la ditta infatti è di proprietà dello stesso fondatore che da più di cinquant'anni ne cura lo sviluppo.

Il fatturato e il risultato economico di bilancio degli ultimi anni risulta diminuito ed in perdita, e si attesta intorno ai 10.000.000 di euro.

La configurazione aziendale risente della struttura monocratica ed accentratrice del proprietario, uomo di vecchio stampo, che gestisce l'azienda con "pugno di ferro", egli risulta essere l'unico dirigente aziendale, impiegata è la figlia (ultrasessantenne ed unica donna in azienda) che gestisce la contabilità e i rapporti con i fornitori. Il personale si suddivide tra autisti conduttori dei pullman, e addetti alla manutenzione dei mezzi.

Non si sono registrati casi di spin off aziendali, né i proprietari sono interessati a realizzarlo.

Strategie aziendali e competitività

L'intervistata ritiene che il fattore principale connesso alla competitività dell'azienda sia la specializzazione del prodotto e la rete di vendita. Le Autolinee Pani infatti (aldilà all'Azienda pubblica ARST), è la principale ditta di trasporto pubblico dell'isola, con un numero di clienti costante.

Dall'intervista risulta che l'azienda non abbia mai fatto uso di risorse finanziarie UE o regionali, ma notizie posteriori affermano che invece ne abbia usufruito diversi anni fa per l'acquisto di alcuni automezzi.

La produttività è l'aspetto della gestione che necessita di un maggiore investimento al momento, in particolare si sente la necessità di acquisire nuovi mezzi, sia per svecchiare il parco macchine, che per aumentare la possibilità di linea.

Nel definire le proprie strategie i proprietari non partecipano a fiere o simili, né si consultano con altri, unico sistema è “l’esperienza che ci fa stare in piedi da cinquant’anni”. Proprio questa convinzione, a parere del rilevatore, ha fatto sì che l’azienda risulti piuttosto arretrata sia come sistemi di gestione che di mezzi; non esiste infatti la minima ombra di tecnologie informatiche o multimediali, né l’intenzione di usarli al momento (solo la nipote del titolare qualche volta digita con il proprio PC domestico delle lettere).

I rapporti interaziendali

Le Autolinee Pani sono iscritte a Confindustria, e non fanno parte di alcun Consorzio.

L’intervistata afferma di sapere che nell’area esistono forme di concertazione tra le aziende con il fine di far pressione sull’apparato politico o per accordi commerciali, ma di non essere assolutamente interessata a parteciparvi o farne parte. Lo scambio di informazioni è per loro pertanto inesistente.

Il contesto locale

Per l’azienda in oggetto il Contesto locale è un’opportunità ed un vantaggio, non tanto per le potenzialità espresse dal territorio, quanto per la duratura presenza della ditta nel mercato locale e regionale. La Pani per le proprie attività non ha bisogno di aree attrezzate o servizi alla commercializzazione in quanto totalmente autonoma.

Nessuno, per l’azienda, rappresenta pienamente le imprese nel contesto locale, né ritiene che ci possano essere delle miglie in tal senso.

L’obiettivo da perseguire è il miglioramento dei processi, perché, come detto, si sente la necessità di un rinnovo degli autobus.

I fattori di cambiamento esterni sono particolarmente sentiti; in particolare i mutamenti politici influiscono sull’attività della ditta, l’intervistata lamenta il fatto che il fatturato sia crollato in concomitanza con la decisione presa da una giunta comunale di far trasferire gli uffici della Pani al di fuori del centro cittadino, verso la periferia. Non influiscono fattori tecnologici o

evoluzioni sociali, la clientela è composta da soggetti che necessitano il servizio di continuo.

L'Azienda e le risorse umane

Il principale problema affrontato dall'azienda negli ultimi anni riguardo le risorse umane è stato il reperimento delle stesse, non tanto riguardo alla formazione delle stesse, quanto invece alla "disponibilità al lavoro".

Non si è mai fatto ricorso a forme di lavoro "atipico", per la non fiducia nelle stesse; si riconosce però a questa forma di contratti la validità nel non obbligo a legami nei confronti del lavoratore. L'azienda non pensa di far ricorso nei prossimi anni a questa forma di contratti.

La struttura rigida dell'azienda fa sì che non sia minimamente in atto alcuna attività di sostegno ai dipendenti, né sia prevista in futuro.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'occupazione in azienda aumenterà compatibilmente con la domanda di trasporto e con la disponibilità di mezzi, la Pani necessita infatti di autisti, possibilmente con esperienza, che tengano le linee di trasporto.

Non sono previsti investimenti in formazione per i dipendenti, l'unica formazione effettuata in questi anni è un breve affiancamento agli operai più esperti nel campo meccanico per i neoassunti, ma senza retribuzione aggiuntiva o programmi codificati. Dall'intervista risulta evidente che l'azienda conta più sul proprio nome e esperienza che non su un continuo aggiornamento della stessa per mantenerla sul mercato. Và però tenuto conto, come sottolineato dall'intervistata, che il lavoro da effettuarsi (guida e manutenzione, direzione tra l'altro verso cui dovrebbero indirizzarsi le risorse umane) non richiede grande formazione, ciò nonostante altre aziende intervistate hanno realizzato corsi di aggiornamento professionale per i propri autisti, e stupisce che in azienda non si siano attivate modalità di formazione nemmeno sul tema della sicurezza sul lavoro.

Non si sono mai accettati giovani in stage perché nessuno ha mai inoltrato richiesta all'azienda.

L'intervistato

Pani, ultrasessantenne, da più di trent'anni in azienda, cura la contabilità e l'amministrazione in genere. L'intervista è stata effettuata di corsa, per la poca disponibilità della signora a rilasciare risposte, l'intervistatore, più volte ha dovuto spiegare all'intervistata il significato delle domande e delle richieste.

BANCA CIS SPA

L'Azienda

Nato come istituto di credito, il CIS si è trasformato pochi anni orsono in Banca CIS, entrando a far parte del gruppo Banca Intesa. Offre i propri servizi interamente alle imprese della regione, raggiungendo un fatturato che oscilla tra i 100.000 e i 250.000 euro. Al momento consta di un elevato numero di dipendenti (242 per la precisione), dopo una riduzione d'organico di circa trenta elementi avvenuta tra il 2001 e il 2002. Oltre la metà dei componenti dell'organico è in possesso di titolo accademico, in particolare nell'area amministrativo giuridica.

Strategie aziendali e competitività

La qualità delle risorse umane e la flessibilità della produzione sono i fattori che giocano un ruolo fondamentale nell'aumento della competitività dell'azienda.

Ad oggi la Banca non ha usufruito di nessuna agevolazione finanziaria derivante da fondi dell'Unione Europea ne da altre fonti di incentivazione regionali o nazionali.

Indispensabile per una gestione ottimale è il un buon clima aziendale, convinti che la serenità del personale garantisce un conseguente riscontro di customer satisfaction.

Il frequente contatto con i clienti e i fornitori è utile per definire le proprie strategie, anche attraverso l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

I rapporti interaziendali

L'azienda ha partecipazioni in strutture consortili e ritiene utile l'esistenza di forme di concertazione che siano da supporto all'imprenditorialità e all'adozione di politiche commerciali congiunte. Si riscontrano anche forme di collaborazione, frequenti e coordinate, con imprese interne ed esterne all'area di appartenenza.

Il contesto locale

Il contesto locale rappresenta un'importante opportunità e un vantaggio. La localizzazione geografica, i supporti alla commercializzazione e alla produzione, le risorse umane e la qualità sono i punti di forza che consentono alla banca di sviluppare al meglio le proprie possibilità, contando anche sul valido apporto delle associazioni di categoria, degli enti locali e dell'amministrazione regionale. Il miglioramento dei prodotti e dei processi sono i principali obiettivi che l'azienda intende perseguire nel futuro più prossimo, in sintonia con lo sviluppo dei mercati e di una migliore organizzazione interna.

L'Azienda e le risorse umane

La gestione delle risorse umane è l'aspetto che l'azienda ha curato e curerà maggiormente nei prossimi anni, facendo anche ricorso a forme di lavoro atipico, come i contratti di collaborazioni occasionali, le collaborazioni coordinate e continuative e i contratti a tempo determinato. Il punto di debolezza della scelta del lavoro atipico è che a fronte di un vantaggio per l'azienda e per i lavoratori, i neoassunti hanno bisogno di continuo affiancamento da parte del personale con più esperienza.

Fabbisogni formativi e di competenze

La Banca CIS cura molto la formazione a tutti i livelli, attraverso corsi interni per il settore manageriale, commerciale e per la riqualificazione e l'aggiornamento del personale, con la previsione altresì di aumentare gli interventi nei prossimi anni.

Sono molto frequenti gli stage e i tirocini, organizzati con l'intenzione di offrire una possibilità di lavoro ai neoassunti, operando nel contempo una rigorosa selezione.

L'esigenza più sentita è quella di avere in azienda personale con alta specializzazione nel settore commerciale.

Si sono registrati casi di spin-off, utili ad innalzare il grado di flessibilità dell'azienda.

L'intervistato

La dottoressa Ballero svolge il ruolo di procuratore commerciale e fa parte dell'azienda da oltre dieci anni. Sottolinea più volte l'importanza delle risorse umane, in particolare laureati con 110 e lode.

CHIMICA SARDA S.R.L.

L'AZIENDA

La CHIMICA SARDA, che ha sede presso la zona industriale di Sassari, opera nel settore chimico, offrendo i propri prodotti e servizi alle imprese.

L'azienda, che non fa parte di un gruppo e non ha sedi in altri Paesi, si rivolge ad un mercato totalmente regionale.

Il fatturato annuo del 2002, che si aggira tra i 2.500.000 e i 10.000.000 di euro, è aumentato sia nel suddetto anno che in quello precedente e la società ha concluso in utile il proprio risultato di bilancio in entrambi gli anni.

Attualmente l'azienda è composta da tre dirigenti, cinque amministratori e responsabili del personale; la produzione include impiegati e operai qualificati, in possesso di diploma tecnico e licenza media.

Strategie aziendali e competitività

I fattori che rendono la CHIMICA SARDA competitiva rispetto ad eventuali concorrenti sono tra gli altri l'elevata produttività, la flessibilità della produzione e l'assistenza tecnica al cliente.

La società ha usufruito di forme di incentivazione regionali (Contratto d'area Sassari, Alghero, Porto Torres primo protocollo), per la costruzione di un nuovo stabilimento per l'azienda. Avendo la possibilità di investire per un miglioramento competitivo, la Società investirebbe nella produttività e nella soddisfazione dei clienti, dalla quale dipende lo stesso andamento della ditta.

L'intervistato vede esclusivamente negli appalti pubblici la definizione delle proprie strategie, dimostrando di non aver molto chiaro il concetto stesso di strategia.

Per migliorare l'assetto organizzativo, la CHIMICA SARDA attualmente si serve delle Tecnologie più moderne: gli uffici sono dotati di computer connessi ad Internet via modem e ADSL, ed è disponibile in rete il sito dell'azienda.

I rapporti interaziendali

L'azienda è iscritta all'Associazione degli Industriali e fa capo ad un consorzio stabile, ma ritiene che nell'area in cui opera non vi siano fra le aziende iniziative di concertazione.

A detta dell'intervistato, la società non ha, neanche occasionalmente, rapporti di collaborazione con altre aziende, così come inesistenti ritiene siano gli scambi d'informazione che avvengono tra le ditte dislocate nella zona. Da queste due affermazioni si evince palesemente il contrasto tra l'appartenenza dell'azienda a un Consorzio e la sua dichiarazione di non avere nessun rapporto di collaborazione con altre imprese.

Il contesto locale

L'intervistato ritiene che il contesto locale rappresenti un vantaggio per la propria azienda, tanto che la localizzazione geografica è vista come un punto di forza per il contesto in cui la stessa impresa opera. Solo questo infatti è considerato, a suo dire, un vantaggio tra i fattori che il questionario prende in esame visto che nessun altro ha la benché minima influenza sull'andamento aziendale.

Secondo l'intervistato nessuno dei soggetti (Associazioni di categorie, camera di Commercio, etc.) indicati, rappresentano gli interessi dell'area locale; l'intromissione del padre, durante la somministrazione del questionario, che ha animatamente discusso con l'intervistato, ha fatto sì che quest'ultimo cambiasse, per così dire, idea in proposito.

L'azienda si è prefissa di raggiungere, entro un medio periodo, il perfezionamento dei processi, il miglioramento dei prodotti/servizi, dell'organizzazione interna e dell'assetto finanziario.

Secondo l'intervistato, una buona riuscita delle proprie strategie aziendali dipende essenzialmente all'andamento socio-economico, dalle politiche istituzionali locali, dall'innovazione tecnologica e dalla formazione professionale del personale.

L'Azienda e le risorse umane

Il reperimento di personale specializzato nel settore chimico rappresenta l'unica difficoltà che l'azienda si è finora trovata ad affrontare nell'ambito delle Risorse Umane, verso le quali prevede di intervenire in termini di flessibilità nell'utilizzo della forza lavoro, di mobilità interna, di formazione continua, sistemi di valutazione, miglioramento di efficienza e qualità totale.

La CHIMICA SARDA fa attualmente ricorso a forme di lavoro "atipico": collaborazioni occasionali, co.co.co. e contratti a termine, questo per esigenze aziendali come la flessibilità del lavoro .

Alcuni dipendenti della CHIMICA SARDA hanno diritto a tempi di lavoro ridotti (part time).

Nessuna modifica deve essere apportata all'assetto organizzativo e soprattutto dirigenziale dell'azienda.

Fabbisogni formativi e di competenze.

La Società, finora, ha attuato corsi di formazione interni per neoassunti e corsi di formazione a supporto di nuove tecnologie. Sono previsti investimenti per la formazione a supporto di nuove strategie e per riqualificazione nel prossimo triennio per il personale già esistente, dato che l'occupazione in azienda si prevede che rimarrà stabile. Tutti questi corsi di formazione sono autofinanziati dall'azienda stessa.

Le capacità delle Risorse Umane, secondo l'intervistato, dovrebbero indirizzarsi verso la conoscenza tecnologica di processo, il controllo di gestione, la commercializzazione, la gestione finanziaria e la conoscenza delle lingue straniere.

L'intervistato ritiene che la scuola potrebbe organizzare corsi specifici per facilitare i ragazzi in una prossima scelta lavorativa.

L'intervistato

L'intervistato, il sig. Michele Canu, che da oltre dieci anni riveste l'incarico di Presidente del Consiglio di amministrazione in azienda, si è relazionato all'intervistatore in maniera superficiale, con risposte veloci e con un grado di attenzione molto basso.

CO.GE.MA S.R.L.

L'Azienda

La CO.GE.MA., che ha sede nella periferia di Sassari, opera nel settore edilizio rivolgendosi ad un mercato massimamente locale, solo in minima parte regionale

L'azienda, che non fa parte di un gruppo e non ha sedi in altri Paesi, concorre a gare d'appalto nell'area in cui ha sede.

Il fatturato annuo del 2002, che ha superato i 5.000.000 di euro, è aumentato sia nel suddetto anno che in quello precedente, concludendo peraltro in utile in entrambi gli anni.

Attualmente l'azienda presenta un organico di circa 50 dipendenti oltre a tre dirigenti, tre amministratori e responsabili del personale; la produzione è realizzata da operai qualificati e non, possessori di diploma tecnico e di licenza media. L'azienda si avvale anche di altre figure professionali relative al coordinamento di singole specializzazioni.

Strategie aziendali e competitività

L'intervistata dà risalto alla competitività dell'impresa individuandone le ragioni nei prezzi, nella specializzazione del prodotto e nell'assistenza tecnica al cliente.

La CO.GE.MA. ha usufruito di risorse finanziarie previste da leggi regionali e nazionali per innovazione di processo e investimento in Risorse Umane (L. 488, industria, L. 448, personale, contratto formazione lavoro).

Dovendo effettuare un investimento circa la forma di gestione, l'azienda investirebbe nella produttività e nella flessibilità organizzativa.

L'azienda si rivolge a riviste specializzate e ad Internet per affinare le proprie strategie .

Per migliorare l'assetto organizzativo, i livelli di produttività e i rapporti con la clientela/ fornitori, l'azienda si serve delle attuali tecnologie: computer connessi ad Internet via ADSL, Intranet, sono alcune delle TIC che ancor

più verranno utilizzate per migliorare la comunicazione interna, la rete logistico -distributiva e conquistare nuovi mercati.

I rapporti interaziendali

L'azienda è iscritta alla Confindustria e fa parte di un consorzio; l'intervistata ritiene, invece, che in zona non vi siano iniziative di concertazione fra altre aziende al fine di prendere decisioni congiunte.

La CO.GE.MA., come afferma l'intervistata, per ora non ha rapporti di collaborazione con altre aziende, ma prevede di realizzarli entro breve per la realizzazione di qualche progetto. Da ciò si deduce un'incongruenza per il fatto che l'intervistata afferma che pur appartenendo l'impresa ad un consorzio, non sembra per il momento coinvolta in forme di collaborazione con aziende, seppure occasionali.

Il contesto locale

L'intervistata ritiene che l'area locale rappresenti un fattore negativo per l'azienda, tanto che la localizzazione geografica è vista come un punto di debolezza anche per il contesto in cui la stessa impresa opera.

L'unico motivo di vanto per l'area locale è, a suo dire, la qualità della vita e i rapporti sociali che rappresentano un importante punto di forza per l'attività delle aziende stesse oltre che per il benessere del lavoratore. Si lamenta, invece, nella stessa area, la carenza di infrastrutture, dei servizi di trasporto, e dei supporti alla gestione aziendale.

Né le Associazioni di categoria, a una delle quali l'azienda è iscritta, né gli Enti locali, secondo l'intervistato, rappresentano gli interessi di sviluppo dell'area locale.

Entro un medio periodo, l'azienda si è prefissa di attuare un rinnovamento delle tecnologie e dei processi produttivi, dai quali deriverebbe una migliore riuscita delle strategie aziendali.

L'Azienda e le risorse umane

La flessibilità aziendale rappresenta il maggiore problema che l'azienda si è finora trovata ad affrontare nell'ambito della gestione delle risorse umane verso le quali si prevede di intervenire in termini di formazione continua, cambiamenti dell'organizzazione, sistemi d'incentivazione e miglioramento della produttività.

La CO.GE.MA. fa e continuerà a far uso di forme di lavoro "atipico": collaborazioni occasionali, co.co.co., contratti a termine (figure professionali specializzate, portatori di handicap), che garantiscono una maggiore flessibilità senza peraltro avere legami con l'azienda. Il punto debole di tali forme contrattuali è, secondo l'intervistata, che non permette di strutturare il lavoro in termini d'orario (co.co.co.).

Alcuni dipendenti della CO.GE.MA. usufruiscono di qualche benefit, fra cui certamente il telefono cellulare e di tempi lavorativi ridotti per motivi familiari.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'occupazione in azienda sicuramente nel prossimo triennio rimarrà stabile, è possibile invece che le donne, già dipendenti della società, rivestano ruoli di maggiore responsabilità.

Nel biennio 2001/2002 la ditta ha coinvolto tutti i suoi dipendenti in corsi di formazione, per una durata di ventiquattro mesi, tenuti da formatori in strutture esterne all'azienda (riqualificazione e CFL) e si prevede, a breve, di investire anche in termini di formazione manageriale.

La CO.GE.MA., pur non avendo per ora intenzione di aumentare il suo organico, sente oggi il bisogno di figure specializzate nel controllo di gestione, esperte e non giovanissime, l'intervistata ritiene, infatti, che la scuola o i corsi professionali non rendano la persona in grado di affrontare le difficoltà del mondo del lavoro; l'azienda per questa "buona causa" accoglie giovani in stage, spinta anche dal fatto che "portano" (dice l'intervistata) contributi e non rappresentano un costo per l'azienda.

L'intervistato

L'intervistata, la sig.ra Roberta Gaias, ricopre da 2-3 anni un ruolo di contabile -amministrativa all'interno dell'azienda; nonostante la giovane età, ha dimostrato competenza, serietà e un particolare coinvolgimento nel suo lavoro.

COMPUCART S.R.L.

L'Azienda

La COMPUCART, che ha sede a Cagliari e in maniera mediata nella penisola, è tra le più affermate aziende sarde di servizi di cartografia e toponomastica, nonché produttrice di soft-ware nel settore GIS (). Si rivolge alle imprese e agli Enti Pubblici, acquisendo commesse in Sardegna e in tutto il bacino nazionale. Con particolare entusiasmo l'intervistato cita l'ultima commessa assegnata, dopo averne vinto la selezione, dall'Istituto Geografico Militare.

Il fatturato aziendale nell'anno 2002 è oscillato tra il 1.000.000 e i 2.500.000 di euro, rimanendo stabile rispetto all'anno precedente; il risultato economico di bilancio invece è stato in pareggio nel 2001 e in lieve perdita nel 2002, ma a detta dell'intervistato si è trattato di una precisa politica di bilancio.

La configurazione organizzativa comprende circa venti figure che, inquadrati come dirigenti, quadri, impiegati e consulenti, sono per lo più in possesso di diploma tecnico (geometri) o di laurea in Ingegneria.

Strategie aziendali e competitività

La COMPUCART individua nel livello tecnologico del prodotto, nella flessibilità della produzione, nella qualità delle Risorse Umane e nella formazione del personale - trasmessa quotidianamente da esperti - i principali fattori di competitività aziendale.

Sono state spesso utilizzate forme d'incentivazione regionali e nazionali (L. R. 28, L. 5, L. 236/93), per l'innovazione di prodotto, di processo e per l'investimento in Risorse Umane.

In una società come la COMPUCART è il cliente ad orientare le strategie aziendali.

Il miglioramento dell'assetto organizzativo e dei livelli di produttività è ulteriormente rinsaldato dall'assiduo utilizzo delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione: oltre all'utilizzo del Personal

Computer e dell'e-mail, l'azienda è connessa alla Rete attraverso la linea ADSL e possiede un proprio Sito web.

I rapporti interaziendali

L'azienda è iscritta alla Confcooperative. Pur non facendo parte di alcun consorzio è entrata in ATI con alcune imprese del settore in cui opera, per la realizzazione di progetti di interesse comune. L'intervistato, con sicurezza, sostiene che non vi siano iniziative di concertazione tra aziende del circondario, né tra loro connubi per scambio o confronto di informazioni.

Il contesto locale

Una generale sfiducia contraddistingue la posizione dell'intervistato nei confronti del contesto locale che ospita la propria società. Unico punto di forza è rappresentato, a suo parere, dalla propensione delle aziende alla collaborazione; la localizzazione geografica, le infrastrutture e la qualità delle Risorse Umane, rappresenterebbero, a suo dire, i maggiori limiti di tale contesto.

L'imprenditore, come sostiene l'intervistato, svolgendo al meglio il proprio lavoro è in grado di contribuire allo sviluppo dell'azienda e dell'area in cui insiste. La COMPUCART, in tal senso, intende migliorare la propria organizzazione e comunicazione interna, prestando attenzione costantemente ad ogni mutamento tecnologico e informatico e ricercando risorse professionali qualificate.

L'azienda e le Risorse Umane

L'intervistato sostiene l'importanza della formazione, che nella propria azienda comporta un lungo periodo di esperienza ed affiancamento ad esperti. Si pensa pertanto di insistere soprattutto nell'utilizzo di professionalità esterne e nella formazione continua dei lavoratori.

La COMPUCART ha fatto e forse continuerà ad assumere collaboratori coordinati e continuativi per esigenze aziendali e perché la produttività di questa categoria di professionisti si è rivelata idonea alle scelte aziendali.

Fabbisogni di competenze professionali e Formazione

Nei prossimi tre anni l'azienda pensa di aumentare i propri collaboratori e dipendenti, ricercandoli soprattutto fra i neo laureati, sebbene non ancora esperti; la figura professionale di cui l'azienda sente maggiormente bisogno è quella di un operatore restituivo cartografico.

Finora, come prima si è accennato, i dipendenti della COMPUCART hanno fatto formazione per riqualificazione (L. 236/93), ma sono in previsione investimenti nella formazione per neo assunti ed a supporto di nuove tecnologie, necessaria in un'attività che risulta caratterizzata dagli strumenti di precisione e dalle apparecchiature sempre più sofisticate che utilizza.

L'intervistato

Il sig. Giuseppe Cavagnino è da oltre dieci anni Presidente della COMPUCART. L'intervista ha rivelato la sua sicurezza e la sua grinta, doti indispensabili per raggiungere uno sviluppo e dei traguardi in un settore in piena espansione come quello cartografico.

È uno dei fondatori della società cooperativa ed insieme al responsabile del marketing e del settore GIS della società rappresenta uno dei punti di riferimento di tutti i collaboratori della Compucart. Queste caratteristiche e peculiarità del dirigente sono emerse nel corso dell'intervista, non di rado interrotta da sollecitazione e richieste del personale impegnato nelle diverse aree dell'azienda.

DELPHINA HOTELS S.R.L.

L'Azienda

La Delphina Hotels sfrutta tutte le potenzialità di una regione dalla forte vocazione turistica come la Sardegna, offrendo servizi turistici e alberghieri in alcune delle località più rinomate del nord dell'isola. La società è composta da circa trecento persone, e il quadro aziendale risulta tanto articolato quanto difficile da descrivere, vista la varietà dei servizi e la pluralità di offerte. Il fatturato aziendale è in crescita negli ultimi due anni e il bilancio è in utile.

La configurazione organizzativa non è disponibile poiché, essendo in piena stagione, la disponibilità a rispondere al questionario è stata limitata a pochi minuti, e, sempre per la coincidenza con l'altissima stagione, l'intervistata non ricordava a memoria quanti dipendenti la società avesse tra indeterminati e stagionali, orientativamente il personale si attesta attorno ai 300 dipendenti.

Strategie aziendali e competitività

Le strategie aziendali sono orientate verso la totale soddisfazione del cliente, fornendo servizi il più possibile qualificati, che concilino un contenimento dei prezzi rispetto alla qualità dell'offerta. La formazione del personale e le risorse umane sono tra i maggiori fattori di competitività. La società, sfruttando la legge regionale sulla formazione, aggiorna di continuo le figure professionali di maggiore importanza, sempre con attività interne all'azienda.

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono utilizzate nella più ampia gamma, supportando sia l'attività organizzativa, sia come offerta di servizio (videoconferenza).

I rapporti interaziendali

L'azienda è iscritta alla Confindustria e fa parte del consorzio zonale denominato "Orsus", il cui fine è quello di incentivare iniziative di promozione e sviluppo dell'area locale.

Sono frequenti le collaborazioni, anche occasionali, con imprese dell'area e non, nelle iniziative che richiedano ampi scambi di competenze e logistica.

Il contesto locale

Il contesto locale è assolutamente un'opportunità un vantaggio, per gli ovvi motivi geografici e naturalistici che la regione offre.

L'Azienda e le risorse umane

Le forme di lavoro atipico caratterizzano l'attività aziendale. Un'impresa che fa del turismo balneare la fonte principale delle proprie risorse è destinata ad avere, nella fase operativa, un impegno stagionale, solitamente compreso tra giugno e settembre. Ne consegue che anche un gran numero degli impiegati vengano assunti con contratti a termine e collaborazioni occasionali.

Nei prossimi anni, visto un *trend* del mercato turistico dato in rialzo dagli operatori, il lavoro atipico nel settore è destinato ad aumentare.

L'intervistato non indica servizi individuali offerti ai propri dipendenti, si evidenzia però che solitamente i lavoratori stagionali in campo turistico usufruiscono di alloggi aziendali e vitto.

Fabbisogni formativi e di competenze

La Delphina prevede che l'occupazione sarà in aumento e riguarderà figure professionali qualificate, con titoli di studio superiori, esperienza nel settore alberghiero e nella ricezione.

Gli specializzati nella conoscenza delle lingue straniere sono fondamentali per poter ampliare con sicurezza la varietà di paesi stranieri ai quali proporre i pacchetti turistici.

L'azienda ha usufruito della legge regionale sulla formazione, ritenendo soddisfacenti gli obiettivi e i risultati raggiunti e considerando positivamente la qualità dei contenuti utili all'impresa.

La Delphina ha fatto ricorso a stage e tirocini, ritenendo che queste forme di assunzione siano uno strumento pratico per inserire i giovani nel mondo del lavoro, mettendoli direttamente a contatto con le attività produttive, e garantendo nel contempo una disponibilità di personale a costi contenuti per l'impresa.

L'intervistato

L'intervistato, la dottoressa Gianfranca Filigheddu, in azienda da oltre dieci anni, svolge il ruolo di assistente di direzione. E' in possesso di laurea giuridica. Ha avuto grosse difficoltà a riceverci, poiché in piena estate il carico di lavoro diventa quasi insostenibile, per cui il questionario risulta in parte incompleto.

FALEGNAMI S.R.L.

L'Azienda

Falegnami s.r.l., che ha sede presso il Comune di Nuoro, opera prevalentemente nel settore dell'arredamento e nello specifico nella produzione di infissi. Il mercato di riferimento è rappresentato prevalentemente da prodotti finiti.

L'azienda non fa parte di un gruppo, non ha sedi in altri paesi e si rivolge prevalentemente al mercato locale ed in minima parte a quello regionale.

L'andamento del fatturato aziendale negli ultimi due anni è rimasto stabile, il fatturato del 2002 si aggira tra 500.001 a 1.000.000 di euro, mentre il risultato economico di bilancio degli ultimi due anni risulta in perdita per via degli investimenti effettuati per l'ammodernamento delle strutture e dei macchinari.

Attualmente l'azienda presenta un organico di 17 dipendenti. Oltre ad un dirigente Falegnami è costituita da un impiegato, 13 operai, di cui 10 qualificati. La produzione è realizzata dagli operai qualificati e, in piccola parte, da operai semplici, possessori del diploma di scuola secondaria inferiore. L'organico attualmente è interamente maschile, ma si prevede a brevissimo termine, l'assunzione di una donna per adempiere le funzioni amministrative e di segretariato.

Strategie aziendali e competitività

Punti di forza dell'azienda sono principalmente l'elevata produttività, la specializzazione e la gamma dei prodotti.

Nel 1998\99 l'azienda ha beneficiato di risorse finanziarie, la cui provenienza non è stata specificata. Gli investimenti sono stati indirizzati verso il settore delle risorse umane.

Le principali fonti utilizzate dall'azienda per la definizione delle proprie strategie sono: fiere, mostre, fornitori e clienti.

Per migliorare l'assetto organizzativo e i rapporti con la clientela l'azienda si serve delle attuali tecnologie, è dotata di computer con possibilità di collegamento a internet via ISDN e di un sito Web. Nel corso dell'intervista

è emerso evidente che l'utilizzo di dette tecnologie è limitato solo ad alcune persone, ovvero l'intervistato, in parte il dirigente e l'impiegata che attualmente collabora volontariamente e che verrà al più presto regolarizzata; il restante personale non ha il minimo accesso alle TIC e non si prevede un loro corso per potervi accedere.

Si sottolinea che l'intervistato da un lato indica il web come via per accedere a nuovi mercati, e quindi espandere il bacino di interesse dell'azienda, ma dall'altro sottolinea l'attuale difficoltà dell'azienda a soddisfare le commesse attuali provenienti dal mercato locale.

I rapporti interaziendali

L'azienda è iscritta all'Associazione degli industriali di Nuoro, ma non fa parte di strutture consortili; l'intervistato ritiene che in zona non vi siano iniziative di concertazione fra le aziende al fine di prendere decisioni congiunte.

La falegnami s.r.l. non è coinvolta in forme di collaborazione con altre imprese dell'area e reputa lo scambio di informazioni con le aziende operanti nella stessa area locale come inesistente.

Il contesto locale

L'intervistato ritiene che l'area locale rappresenti un'opportunità ed un vantaggio, tanto che la localizzazione geografica, generalmente considerata in Sardegna come svantaggiata, è vista come un punto di forza per il contesto in cui l'impresa opera. Ulteriori punti di forza sono rappresentati dalle infrastrutture e dai servizi di trasporto, dalla qualità della vita, dal grado di apertura extra locale delle imprese e dalle capacità innovative. I punti di debolezza indicati sono principalmente il ruolo degli istituti di credito e delle strutture finanziarie e la propensione alla collaborazione fra le imprese, maggiormente interessate a stringere accordi con il mercato extra locale che locale.

L'azienda si è prefissa di perseguire entro un breve-medio termine soprattutto il rinnovo della gamma dei prodotti e dei servizi ed un miglioramento della qualità di questi, connessa ad un miglioramento dei

processi produttivi grazie ai macchinari acquisiti di recente e ad una razionalizzazione delle risorse umane presenti nella ditta.

L'Azienda e le risorse umane

L'indisponibilità di risorse umane disponibili al lavoro continuativo rappresenta il maggiore problema che l'azienda si è trovata ad affrontare; l'intervistato lamenta infatti l'elevato turn-over dei propri dipendenti ed il fatto che "una volta imparato il mestiere" questi passino alla concorrenza o si mettano in proprio con piccole botteghe artigiane.

In relazione alle risorse umane l'azienda prevede di intervenire nei prossimi due anni in termini di comunicazione interna, di formazione continua e di miglioramento della produttività. Si è fatto ricorso a forme di lavoro atipico, rappresentate da collaborazioni occasionali per motivi di apprendistato. L'azienda non offre nessuna attività e servizi ai suoi dipendenti.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'azienda ritiene che nei prossimi anni l'occupazione sarà in aumento e riguarderà personale altamente specializzato e con specifica professionalità, prevede inoltre, come detto sopra, un aumento delle donne nell'accesso a posizioni di responsabilità nel prossimo biennio.

La falegnami s.r.l. ha investito negli ultimi due anni nel campo della formazione per la riqualificazione interna; gli investimenti per tale settore nel prossimo biennio saranno in aumento. L'azienda ha beneficiato per la formazione delle risorse umane di finanziamenti regionali, di cui non è rimasta soddisfatta causa le lunghe pratiche burocratiche, ed ha avuto accesso a corsi organizzati dalla Regione.

Le figure professionali di cui oggi l'azienda sente maggiormente bisogno sono operai specializzati, specificatamente falegnami, ma si lamenta che figure già formate in tal senso non sono sul mercato e che l'azienda è costretta a formare i giovani e sottostare al fenomeno sopraccitato.

L'intervistato ritiene che comportamenti e cultura del lavoro oggi necessari siano rappresentati dalla chiarezza e concretezza di obiettivi e dal supporto all'implementazione di sistemi e procedure, ritiene inoltre che la scuola è

la formazione professionale dovrebbe curare maggiormente la formazione tecnica.

L'intervistato

L'intervistato Figus Luigi, ricopre il ruolo di impiegato nell'area amministrativa finanziaria, è stato disponibile alla compilazione del questionario da noi fornito, ed ha mostrato inoltre profondo entusiasmo per il suo lavoro, per i titolari e per i collaboratori.

FRANZ MOBILI

L'Azienda

L'azienda presa in esame ha sede nella provincia di Cagliari presso il Comune di Quartu S. Elena. Opera da più di quaranta anni nel settore degli arredi scolastici ed uffici, un'attività che negli ultimi anni ha subito una forte inflessione a causa della domanda sempre più carente legata alla contrazione degli istituti d'istruzione verificatasi in seguito ad una forte dispersione scolastica.

Nonostante ciò il fatturato aziendale, compreso tra i 500.000 e il 1.000.000 di euro, è rimasto stabile negli ultimi due anni, con il bilancio economico dell'ultimo anno in perdita.

Il mercato di riferimento è per la maggior parte indirizzato verso una produzione a livello locale e regionale. In minor misura verso il continente.

Ben definita appare la configurazione organizzativa dell'azienda, che è diminuita di una unità nel corso dell'ultimo anno perché un dipendente ha raggiunto i limiti dell'età pensionabile e non è stato rimpiazzato. Il numero dei dipendenti al momento consta quindi di tredici unità.

Strategie aziendali e competitività

L'intervistata afferma che i fattori che incidono direttamente sulla competitività dell'azienda: i prezzi concorrenziali, l'elevata produttività e il livello tecnologico del prodotto sono senza dubbio determinanti in questo settore.

Non sono state utilizzate risorse finanziarie di incentivazione, anche se si ritiene fondamentale investire in un prossimo futuro su un miglioramento della produttività e della flessibilità organizzativa.

Per le proprie strategie sono ritenute basilari come fonti di informazione le riviste specializzate e internet, con i quali sono sempre in comunicazione grazie all'uso frequente di diverse Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (tra cui PC, e-mail, accesso aziendale via ISDN e sito aziendale).

Il ricorso a queste forme di comunicazione è dovuto soprattutto al miglioramento, dell'assetto organizzativo dell'azienda, dei livelli di produttività e alla possibilità di conquistare nuovi mercati. Ci si propone di utilizzarle in futuro per migliorare la rete di vendita, i livelli di produttività e la comunicazione interna.

I rapporti interaziendali

L'intervistato dichiara che l'azienda, iscritta alla Confindustria, pur non facendo parte di strutture consortili stabili, è coinvolta in occasionali forme di collaborazione con altre imprese dell'area e stabilisce accordi strutturati di medio periodo con società esterne al suo contesto operativo.

Il contesto locale

Per il tipo di attività svolta dalla propria azienda, l'intervistato ritiene che la localizzazione geografica non sia un fattore particolarmente influente, nonostante ciò lamenta il fatto che il materiale (principalmente costituito dal legno) deve essere importato dal Continente, lavorato in Sardegna e eventualmente spedito fuori dell'Isola se ci sono delle richieste a livello nazionale. Avrebbe pertanto dovuto mettere l'accento sul fatto che il trovarsi in un'isola e la carenza dei sistemi di trasporto, creano una serie di passaggi che rallentano la produttività aziendale

L'azienda si "lamenta" della noncuranza da parte delle istituzioni circa gli accordi per la continuità territoriale, che non riguardano le merci e non tutelano di fatto le micro e medio imprese isolate.

Sostanzialmente negativo è il giudizio espresso sul ruolo e le politiche degli istituti di credito e delle strutture finanziarie, dove solo gli enti locali e l'Amministrazione Regionale riescono a rappresentare gli interessi di sviluppo dell'area locale.

Tra gli obiettivi che l'azienda intende perseguire a breve-medio termine vi sono il miglioramento dei processi, in particolare la produttività ed il rinnovamento delle tecnologie, ed il miglioramento dell'organizzazione interna.

L'Azienda e le risorse umane

Circa la gestione Risorse delle Umane, l'azienda si è trovata ad affrontare negli ultimi tempi il problema di reperire personale con specifica formazione professionale. Si evince dall'intervista che finora l'impresa è intervenuta in termini di flessibilità nell'utilizzo della forza lavoro e nell'acquisizione di professionalità esterne, e prevede, oltre che proseguire in questo, di attuare formazione continua.

Si è fatto ricorso a forme di lavoro atipico con l'impiego di contratti a termine per esigenze aziendali limitate nel tempo. Tra i punti di forza di queste forme di lavoro c'è la possibilità del periodo di prova, in cui l'impresa può verificare le reali capacità dei neoassunti. Rispetto ai punti di debolezza, invece, si evidenziano il difficile reperimento e l'impatto iniziale del lavoratore a contatto con una nuova realtà.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'intervistata ritiene che l'occupazione non subirà variazioni sostanziali nel prossimo triennio - sarà già un enorme sforzo se resterà tale - e che a livello dirigenziale non prevedono l'inserimento di figure femminili.

La formazione delle Risorse Umane avviene all'interno della stessa azienda perché si reputa necessario istruire i neoassunti "sul campo", dove vengono affiancati al personale già presente. Si denota quindi una contraddizione rispetto a quanto affermato dall'intervistata circa l'assenza di interventi in termini di formazione continua negli ultimi due anni.

La maggior parte dei dipendenti ha già diversi anni di anzianità lavorativa e molti di essi sono prossimi all'età pensionabile. Si pone dunque il problema della sostituzione di tali lavoratori con personale altrettanto specializzato. Di qui la necessità della formazione continua, anche se non sono mai state utilizzate risorse finanziarie della UE o della Regione.

Sicuramente l'azienda intende continuare ad investire le proprie risorse sulla formazione dei dipendenti, già attiva da diverso tempo a livello interno, perché la ritiene uno strumento necessario per il miglioramento dell'efficienza, per una responsabilizzazione diffusa e una qualità applicata alla produttività.

L'azienda oggi sente il bisogno di inserire personale specializzato nel settore della telematica.

Le capacità delle RU richieste dall'azienda riguardano una conoscenza approfondita di processo e di prodotto e una chiarezza e concretezza di obiettivi, che si possono avere solo con l'inserimento di nuova forza lavoro a contatto con la realtà dell'azienda. In azienda ancora non è sentita la necessità di accogliere personale in stage o tirocinio.

L'intervistato

L'intervistata è la sig.ra Ilba Pucci che ricopre il ruolo di procuratore all'interno della società da oltre dieci anni.

GRANITI S.R.L.

L'Azienda

La Graniti srl opera nel campo dell'edilizia impiantistica. Ha sede a Olbia, in una regione ricca di giacimenti minerali utili al soddisfacimento del fabbisogno di materie prime. La produzione si rivolge prevalentemente verso il mercato regionale, con alcune attività verso il resto del territorio nazionale. Il fatturato, in aumento negli ultimi anni, è compreso fra i 2500000 e i 10000000 di euro. Ha 15 dipendenti, di cui due laureati.

Strategie aziendali e competitività

La specializzazione del prodotto, unita all'elevata produttività ed all'alto livello tecnologico sono i fattori che rendono più competitiva l'azienda sul mercato. I maggiori investimenti previsti nei prossimi anni riguarderanno il rinnovamento del parco macchinari, onde migliorare ulteriormente la qualità del prodotto, e, di conseguenza la soddisfazione dei clienti.

Le strategie dell'azienda si determinano attraverso le visite frequenti a fiere e mostre del settore ed ai consigli reclami dei clienti.

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, utilizzate finora per la normale gestione aziendale verranno in seguito adoperate anche per migliorare la rete di vendita ed i livelli di produttività in azienda.

I rapporti interaziendali

La società è iscritta all'Associazione degli Industriali, ma non vede per il resto l'esistenza di forme di concertazione utili allo sviluppo delle imprese della zona. Le poche occasioni di collaborazione tra le imprese dell'area sono state finora del tutto occasionali.

Il contesto locale

Indipendentemente dalle risorse naturali disponibili, l'area locale e la posizione geografica non rappresentano un punto di forza né di debolezza, mentre sono assolutamente visti come deficitari il grado di apertura extralocale delle imprese, la mancanza di alleanze transnazionali e la capacità innovativa.

Secondo l'intervistato, l'associazione di categoria riesce a rappresentare discretamente gli interessi di sviluppo dell'area locale, campi in cui è invece assente l'iniziativa della Camera di Commercio e degli Enti Locali. Sarà perciò la stessa azienda a perseguire con le proprie forze gli obiettivi primari, come lo sviluppo dei mercati e il miglioramento del prodotto.

I fattori di cambiamento esterni influiscono specialmente quando si tratta di innovazione tecnologica e formazione professionale.

L'Azienda e le risorse umane

Gli interventi previsti nel campo delle risorse umane riguarderanno il perseguimento di maggiore flessibilità e la formazione continua, agendo anche sul miglioramento dell'efficienza e della produttività e, più in generale, sulla qualità totale. L'azienda ha fatto ricorso, per esigenze interne, a forme di lavoro atipico come le collaborazioni occasionali, godendo così dei notevoli vantaggi in termini di flessibilità dati da questo tipo di rapporto di lavoro e intende proseguire su questa strada aumentando il numero di tali collaborazioni.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'aumento del personale assunto riguarderà soprattutto manodopera, senza trascurare gli investimenti in formazione per i neoassunti. Anche gli operai specializzati saranno tra le figure cruciali che avranno maggiore spazio nei prossimi anni.

Se la preparazione scolastica e la professionalità dei neoassunti è stata finora sufficiente, la scuola deve comunque preparare meglio i giovani al mondo del lavoro, con una più accentuata formazione professionale. Al momento l'azienda non ritiene di dover attivare stage o tirocini, a causa della difficoltà nel garantire ad essi la formazione richiesta.

L'intervistato

La signora G. Moncini ha un diploma di scuola media superiore e svolge il ruolo di amministratore finanziario.

Appare ben inserita e consapevole per il ruolo che svolge all'interno dell'Azienda. Non si ritiene però conosca in maniera approfondita tutti gli aspetti legati al ciclo di vita del prodotto ed alla capacità di penetrazione del mercato da parte della PMI sarda.

MAREBLU

L'Azienda

Ubicata nella zona industriale di Oristano, l'azienda presa a campione opera nel settore della lavanderia industriale, fornendo servizi indirizzati principalmente alle imprese.

I mercati di riferimento sono esclusivamente di ambito regionale, per un fatturato aziendale Duemiladue di circa 1.500.000 €, e per un risultato economico di bilancio in utile nel corso degli ultimi due anni.

Poco strutturata risulta essere la configurazione dell'azienda, perché il mercato, a detta dell'intervistato, non giustifica un elevato numero di figure professionali distinte per mansione: molti lavori vengono svolti dalle stesse persone. Anche l'organico non è molto numeroso: 17 dipendenti in tutto, con un largo impiego alla forza lavoro femminile, pari a circa i 2/3 del totale.

Strategie aziendali e competitività

Tra i fattori che influiscono maggiormente sulle strategie aziendali vengono indicati soprattutto i prezzi, la flessibilità della produzione e la gamma di prodotti, a seconda delle richieste, "sempre in rispetto delle aspettative e della soddisfazione del cliente", la formazione del personale e la qualità delle risorse umane, sui quali l'azienda investe parte delle risorse.

Per migliorare il livello tecnologico del prodotto sono state utilizzate delle risorse finanziarie (Legge 388) per innovazione di processo, visto che il mercato richiede macchinari sempre più efficienti ed i tempi di consegna al cliente sono più ristretti rispetto al passato.

Per questo si reputa necessario un maggiore investimento sia per la produttività che per la soddisfazione dei clienti.

Gli strumenti di confronto col mercato di riferimento sono le fiere e le mostre, ma anche i convegni con gli operatori del settore, e le riviste specializzate.

Piuttosto diffuso è anche l'utilizzo delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione, in relazione ad un miglioramento dell'assetto e della comunicazione interni, dei livelli di produttività, della rete distributiva e soprattutto di una più veloce comunicazione con i clienti ed i fornitori.

I rapporti interaziendali

L'azienda è iscritta all'Associazione Industriali e non fa parte di strutture consortili. L'intervistato dichiara che non è a conoscenza di iniziative di concertazione tra le imprese dell'area, a suo parere per una diffidenza presente tra le aziende stesse e molto probabilmente nei confronti delle istituzioni, ritenute poco presenti.

L'azienda non è coinvolta in forme di collaborazione con altre imprese dell'area, mentre ha stipulato accordi strutturati con imprese esterne alla stessa area.

Lo scambio di informazioni è dunque pressoché inesistente: "ci si dà una mano, ma non di più!".

Il contesto locale

Una certa sfiducia emerge anche riguardo il contesto locale in cui è inserita l'azienda: diversi i punti di debolezza o i fattori marginali indicati, tra i quali le infrastrutture ed i servizi di trasporto, il grado di apertura extra-locale delle imprese. Ci si lamenta della carenza delle aree attrezzate e adeguate alle imprese presenti nell'area, in particolare la mancanza di un porto che possa davvero far fare un salto di qualità e riqualificarsi la zona industriale di Oristano.

Un giudizio sostanzialmente positivo riguarda invece i soggetti che rappresentano gli interessi per lo sviluppo dell'area locale, anche se viene più volte ribadito il concetto che una azienda deve fare affidamento innanzitutto su se stessa prima che sugli altri. Il miglioramento dell'assetto finanziario è l'obiettivo principale che si intende perseguire a breve-medio termine.

Tra i fattori che invece determinano le scelte dell'azienda sono indicati poco influenti i fattori politico-istituzionali, i sindacati, l'evoluzione sociale,

l'innovazione tecnologica e la formazione professionale dei dipendenti; per il settore in cui opera, fondamentale è l'andamento del mercato e della domanda.

L'Azienda e le risorse umane

L'intervistato spiega che non è interessato ad intervenire in termini di gestione delle Risorse Umane perché non sono fattori che hanno una rilevanza tale da determinare un miglioramento nell'attività dell'azienda.

Il ricorso al lavoro atipico in azienda è stato preso in considerazione per esigenze aziendali limitate nel tempo: a seconda della commessa si ricorre a contratti a termine "per finire il lavoro in tempo". Tali contratti risultano essere sicuramente vantaggiosi per la flessibilità che consentono, ma non lo sono altrettanto in termini di costi.

Per 4 addetti è stato applicato un contratto di formazione lavoro della durata di dodici mesi (come forma di investimento in formazione RU negli ultimi due anni).

Fabbisogni formativi e di competenze

La formazione del personale, che si prevede in aumento nel prossimo triennio, avviene all'interno della stessa azienda, perché ogni impresa del settore ha i propri metodi di lavorazione e si acquisiscono più in fretta affiancando i neoassunti al personale con esperienza. L'occupazione in ogni caso riguarderà principalmente personale non specializzato, perché come detto l'azienda preferisce dare una formazione propria alla nuova forza lavoro.

Si richiede una maggiore collegialità con le scuole e gli enti di formazione per preparare anche i giovani che si affacciano per la prima volta a certe realtà aziendali affinché non si sentano spaesati di fronte al lavoro che si svolge in una determinata impresa, come già più volte è capitato.

Questo anche per dare al personale le giuste competenze nel settore, creando le figure professionali di cui si sente maggiormente il bisogno.

In azienda non è mai stato accolto personale in stage per la difficoltà nell'individuare un ruolo o un'attività specifica in impresa.

L'intervistato

L'intervistato è Paolo Cornacchia, amministratore unico dell'azienda con la quale ha un rapporto di anzianità di oltre 7 anni.

MOLINAS S.R.L.

L'azienda

La Molinas s.r.l., che ha sede presso il comune di Calangianus, in provincia di Sassari, opera nell'ambito della produzione del legno e del sughero, materiale particolarmente utilizzato in Sardegna per la creazione di oggetti di vario uso (dai prodotti artigianali ai tappi di bottiglia). In particolare eccelle a livello regionale per la realizzazione di tappi monopezzo in sughero naturale e tappi in agglomerato.

L'azienda non fa parte di un gruppo e non ha sedi in altri paesi. La sua produzione aziendale è rivolta soprattutto al mercato estero, in modo specifico tiene importanti contatti con la Svizzera, la Francia e la Germania. Una minore fetta di mercato è rappresentata dalla vendita a livello nazionale e regionale.

Il fatturato annuo del 2002, si aggira tra i 500.000 e i 1.000.000 euro, complessivamente si può affermare che l'andamento del fatturato aziendale negli ultimi due anni è rimasto stabile e il bilancio si è sempre chiuso in pareggio.

L'azienda presenta un organico di circa 15 dipendenti addetti alla produzione, un dirigente, due addetti alla amministrazione del personale e due al marketing e alla vendita; l'organico aziendale è composto da dipendenti che possiedono un diploma di scuola secondaria superiore.

Strategie aziendali e competitività

La Molinas s.r.l. presenta alcuni fattori che la rendono competitiva rispetto ad eventuali concorrenti, principalmente la dimensione transnazionale, la formazione del personale, i bassi costi unitari e non in ultimo la specializzazione del prodotto.

L'azienda non ha usufruito di risorse finanziarie previste dall'Unione Europea della Regione, né relative a leggi nazionali di incentivazione.

Dovendo effettuare un investimento riguardo la forma di gestione, l'azienda dovrebbe investire sulla produttività e sui rapporti coi clienti al fine di

renderli maggiormente soddisfatti. La Molinas s.r.l. inoltre per migliorare e definire le proprie strategie partecipa attivamente alle fiere, alle mostre e compare su riviste specializzate. L'assetto organizzativo e la comunicazione interna sono garantite anche dall'utilizzo dei PC, e-mail e un accesso Internet via ISDN. Questi strumenti sono utili a migliorare non solo l'organizzazione interna ma anche la rete di vendita, i rapporti con i fornitori e soprattutto coi clienti.

I rapporti interaziendali

La Molinas s.r.l. è iscritta all'Associazione degli Industriali di Sassari, fa parte anche di strutture consortili, in modo specifico del Consorzio Industrie Sughero.

L'intervistato ritiene che nella sua area esistano positive iniziative di concertazione tra le aziende al fine di prendere decisioni congiunte, come supporto all'imprenditorialità e l'adozione di politiche commerciali comuni.

Inoltre l'azienda è coinvolta in forme di collaborazione con altre imprese e in modo occasionale ha scambio di informazione con altre aziende operanti nella sua stessa area.

Il contesto locale

L'intervistato ritiene che il contesto locale rappresenti un fattore marginale per l'azienda. Infatti reputa la localizzazione geografica un punto di debolezza, come anche le infrastrutture e i servizi di trasporto. Ancora considera i servizi di supporto alla commercializzazione, alla produzione e gestione aziendale come limiti del contesto locale in cui l'azienda opera. Al contrario sono visti come fattori importanti e determinanti per il buon funzionamento dell'azienda la qualità delle risorse umane e delle competenze presenti nell'area, nello specifico la qualità della vita, la cultura locale, la capacità innovativa e il grado di apertura extra locale delle imprese sono considerati positivi in relazione al funzionamento dell'azienda.

Emerge inoltre l'importanza delle associazioni di categoria a cui l'azienda è iscritta. Fra i principali soggetti che rappresentano gli interessi di sviluppo dell'area locale, svolgono un ruolo fondamentale anche gli enti locali e la

Camera di Commercio, mentre l'Amministrazione Regionale non garantisce alcun supporto per lo sviluppo dell'azienda.

La Molinas s.r.l. si è prefissa di raggiungere entro un breve-medio termine un perfezionamento dei processi produttivi che porti a un miglioramento dei prodotti e a una conseguente produttività e sviluppo del mercato.

Per l'intervistato i cambiamenti politico-istituzionali e l'innovazione tecnologica rappresentano importanti fattori di cambiamento che hanno un forte impatto sulle strategie dell'azienda, mentre reputa ininfluente l'evoluzione sociale(fenomeni migratori ecc.)

L'azienda e le risorse umane

L'intervistato afferma che negli ultimi tre anni il principale problema che ha dovuto affrontare nell'ambito delle risorse umane è la mancanza di personale qualificato e volenteroso.

Per ovviare al problema prevede di intervenire, nei prossimi due anni direttamente con corsi di formazione, sistemi di valutazione e d'incentivazione al fine di migliorare l'efficienza e la produttività.

Inoltre l'azienda offre ai suoi dipendenti alcuni fringe benefit, fra cui l'utilizzo gratuito e non contingentato del cellulare e l'automobile aziendale.

Fabbisogni formativi e di competenze

Si prevede che nei prossimi tre anni l'occupazione in azienda rimarrà stabile, l'obiettivo è la creazione di un personale altamente qualificato tramite corsi di formazione commerciale, manageriale e a supporto di nuove tecnologie. L'azienda oggi sente il bisogno di assumere operai specializzati nella lavorazione del legno e del sughero ed esperti del marketing. L'obiettivo è l'individuazione di personale da formare all'interno dell'azienda.

L'intervistato reputa buona la preparazione scolastica di base posseduta dai giovani neoassunti, inoltre ha accettato in diverse occasioni di accogliere all'interno dell'azienda giovani o personale in stage o tirocinio, reputando questa scelta come un buon contributo alla crescita dell'attività lavorativa dell'azienda e della penetrazione dell'impresa nell'ambito locale.

L'intervistato

L'intervistato: Giuseppe Molinas, che ricopre il ruolo di amministratore delegato, è stato disponibile alla compilazione del questionario da noi fornito, ha mostrato inoltre profondo entusiasmo per il suo lavoro, per i titolari e per i collaboratori.

Per quanto riguarda l'impressione generale dell'incontro questo si giudica positivamente sia per la disponibilità mostrata che per il senso di appartenenza manifestato dall'intervistato. Probabilmente il percorso intrapreso nell'ambito dell'applicazione delle norme ISO ha favorito anche la presa di coscienza di molti aspetti di gestione dell'impresa che altrimenti vengono generalmente trascurati nelle pmi sarde.

NEUROSCIENZE SCARL

L'Azienda

Neuroscienze Scarl è una società all'avanguardia nel campo della ricerca scientifica, tecnologica e farmacologica, è tra i maggiori esempi in Italia, con notevoli riconoscimenti all'estero e diverse pubblicazioni scientifiche sulle maggiori testate specialistiche.

Le commesse ricevute negli ultimi anni, in collegamento con i continui aggiornamenti degli impianti fanno sì che il fatturato sia in pareggio ed il risultato economico di bilancio sia in utile, l'azienda riesce, infatti, a soddisfare le richieste provenienti dalle ditte farmaceutiche italiane ed internazionali (in particolare inglesi).

I dipendenti sono amministrativi e ricercatori, molti dei quali inquadrati con il contratto dei chimici perché, al momento, manca una specifica forma contrattuale per questa qualifica, cosa di cui l'azienda e gli stessi lavoratori si lamentano.

Strategie aziendali e competitività

Punti di forza dell'azienda sono la specializzazione e il livello tecnologico del prodotto nonché la qualità delle risorse umane, sono infatti gli unici a poter contare su una stirpe di ratti geneticamente bevitori, che consentono alla società di effettuare studi sull'alcoolismo e le dipendenze in genere.

Vengono spesso usate forme di incentivazione europee e regionali, in particolare per l'innovazione di processo; il ciclo di vita di un macchinario per la ricerca scientifica è piuttosto breve ed il parco strumenti deve essere continuamente aggiornato per rimanere al passo con l'innovazione tecnologica.

Le strategie aziendali vengono definite attraverso la consultazione di riviste specializzate, in particolare quelle estere, la presenza in fiere e l'uso di internet, frequente anche il consulto con la clientela.

Neuroscienze è una società di ricerca scientifica, basilare quindi l'utilizzo delle nuove tecnologie, in tutte le sue sfaccettature, dal computer ad internet

(posseduto, grazie alla vicinanza ed alla compartecipazione azionaria del CRS4, in linea di fibre ottiche), ai macchinari più complessi ed aggiornati.

I rapporti interaziendali

L'azienda ha forti rapporti di collaborazione con altre aziende del settore pubblico e privato, con cui ha creato un consorzio di gestione per il nascente parco scientifico e tecnologico della Sardegna, di cui la società è capofila. È questo un progetto che vede ingenti investimenti pubblici e privati con il fine di creare un polo unico della ricerca in Sardegna all'eccellenza nel panorama scientifico nazionale ed internazionale; essere capofila del consorzio di gestione è sinonimo di grande vitalità della direzione aziendale.

Il contesto locale

L'intervistata ha avuto difficoltà a scindere la localizzazione attuale con quella del prossimo futuro; la ditta infatti prevede di trasferire i propri stabili dall'area industriale di Cagliari al Parco scientifico e tecnologico della Sardegna, dove potrà usufruire di servizi specifici e aree attrezzate per il proprio lavoro assolutamente all'avanguardia. In generale l'intervista ha chiarito che per il lavoro che l'azienda svolge, avere sede in Sardegna non è né un fattore limitante né un vantaggio. Neuroscienze ha infatti stabilito una serie di rapporti con entità pubbliche e private regionali, nazionali ed estere, tali per cui è indifferente la localizzazione. Diverso il discorso a cui si faceva cenno circa il parco, che garantirà alla società una serie di servizi specifici e attività collaterali attualmente utilizzabili con difficoltà (esempio ricorrente durante l'intervista è il sistema di raccolta dei rifiuti speciali derivati dalle sperimentazioni).

Entro qualche anno l'azienda mira ad attuare una maggiore internazionalizzazione dei mercati e a migliorare la propria organizzazione interna, i processi e i risultati delle proprie ricerche.

L'intervistata riconosce come fattore di cambiamento con riflessi sull'attività aziendale i cambiamenti del quadro politico-istituzionale, e l'innovazione tecnologica. Il primo legato ai fondi per la ricerca di cui anche la società usufruisce, il secondo legato a tutto quanto espresso precedentemente.

L'Azienda e le risorse umane

Neuroscienze investe ingenti risorse per le risorse umane, in particolare per la loro formazione. I ricercatori partecipano continuamente ed a spese della società, a congressi di aggiornamento a livello internazionale, e effettuano periodi di stage all'estero per apprendere nuove metodiche e applicazioni. L'intervistata ritiene che esistano nell'area numerose risorse di valore che l'azienda utilizza per i propri progetti.

L'attività dell'azienda si sviluppa interamente per progetti, ciò implica la necessità di allargare o comprimere il numero degli addetti a seconda della complessità della commessa, di conseguenza Neuroscienze fa e farà ampio uso delle forme di lavoro "atipico", più brevi, gestibili e flessibili. Punto di debolezza è il dover terminare il contratto e non riuscire a garantire sempre un rinnovo ai collaboratori.

La società garantisce a diversi dipendenti alcuni benefit, tra cui il telefono cellulare, e la possibilità di lavorare *part time* e usufruire di speciali convenzioni con negozi e servizi pubblici.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'occupazione nella società è legata al numero di commesse e progetti stipulati, perciò non è quantificabile a priori. Sicuramente l'occupazione in azienda non sarà in diminuzione ma in aumento e riguarderà prevalentemente laureati in materie scientifiche con esperienza di ricerca, per loro sarà prevista una costante formazione così come a tutti i dipendenti. Neuroscienze attribuisce grande valore all'aspetto formativo delle proprie risorse umane, ricorrerà sempre, come ha già fatto, ai corsi Regionali oltre che ai Programmi di Iniziativa Comunitaria, dai quali ha ottenuta massima soddisfazione.

I giovani hanno trovato in azienda porte sempre aperte per incrementare la loro esperienza, l'apertura a stagisti e tirocinanti universitari ha reso la società entusiasta della propria scelta e fiduciosa di proseguire in essa.

L'intervistato

Daniela Sorrentino, si occupa, come dipendente, della gestione amministrativa e contabile della società da cinque anni circa. Ha accolto bene, nonostante il periodo di intenso lavoro, la nostra proposta di essere intervistata, dimostrandosi attenta e scrupolosa.

OPE COSTRUZIONI

L'Azienda

La OPE (Compagnia Opere Civili) Costruzioni è una delle maggiori imprese edilizie della Marmilla e di tutta la Sardegna.

L'azienda ha una configurazione organizzativa precisa e ben articolata. Ogni settore ha un suo responsabile e niente viene lasciato al caso o all'improvvisazione: esiste un responsabile rispettivamente per gli uffici qualità, controllo gestione, acquisti, preventivazioni, gare d'appalto e due per l'ufficio progettazione.

L'organico aziendale è composto da ottanta membri, alcuni dei quali in possesso della laurea e diversi con un diploma di scuola media superiore.

Strategie aziendali e competitività

La notevole specializzazione del prodotto e il suo alto livello tecnologico sono i fattori che rendono maggiormente competitiva l'azienda sul mercato locale e regionale.

Il continuo scambio di informazioni tra l'impresa, i fornitori e i clienti fa sì che la OPE abbia sempre nuovi stimoli e che si apra alle più diverse forme di sperimentazione costruttiva, giungendo così a soddisfare sempre maggiori esigenze, anche le più moderne.

I rapporti interaziendali

La OPE è iscritta alla Lega delle Cooperative, ma non fa parte di nessuna struttura consortile. Lamenta, anzi, l'assenza quasi totale di iniziative di concertazione che siano di supporto allo sviluppo dell'imprenditorialità locale.

Le uniche forme di collaborazione esistenti sono del tutto casuali, dovute, più che a una iniziativa organica e a lunga scadenza, a fattori occasionali e di medio periodo.

Il contesto locale

Il contesto locale non rappresenta per l'azienda né un'opportunità in più né un fattore di svantaggio, se non nella misura in cui risente delle contingenze economiche più generali.

Gli sforzi che l'azienda sostiene per sviluppare i propri mercati e migliorare i prodotti non sempre sono supportati dalle istituzioni e dagli enti locali.

L'Azienda e le risorse umane

L'aspetto della gestione delle R.U. sarà uno dei principali problemi che la OPE dovrà affrontare nel futuro più prossimo: la maggior parte degli operai è prossimo all'età pensionabile, e si pone dunque il problema del ricambio professionale.

Finora, infatti, l'azienda ha fatto ricorso a forme di lavoro atipico (collaborazioni occasionali, co.co.co. e contratti a termine) per venire incontro alle proprie esigenze e a quelle dei lavoratori, ma ci si rende conto che si tratta di risorse limitate nel tempo che non potranno riempire a lungo i vuoti di organico che si sono venuti a creare e che si creeranno in futuro.

Annualmente l'azienda offre ai propri componenti un momento di socializzazione con la cena alla quale sono invitati anche amici e parenti: un'occasione per ricreare serenità, defaticando anche gli animi in vista di una breve feria estiva.

Fabbisogni formativi e di competenze

Ricordando che un gran numero dei componenti dell'impresa andrà in pensione nei prossimi anni, il fabbisogno formativo dell'azienda sarà in aumento nel futuro più prossimo. La formazione delle competenze è stato finora realizzato all'interno, affiancando i neoassunti al personale con maggiore esperienza, utilizzando anche risorse previste dalla legge 236/93 per la Formazione Continua.

In generale, gli investimenti per la formazione delle R.U. saranno in aumento nei prossimi anni, e riguarderanno tutti i campi aziendali, dalla formazione manageriale e commerciale alla riqualificazione e alla

formazione-lavoro. Con l'auspicio che si creino professionalità utili ai fabbisogni dell'azienda, previo il miglioramento degli stessi formatori, ritenuti finora non all'altezza del compito affidato loro: anche la scuola dovrebbe dunque adeguarsi alle nuove esigenze, dotandosi di strumenti didattici capaci di creare una maggiore sintesi tra formazione teorica e applicazione pratica.

L'intervistato

Ha risposto alla nostra intervista il sig. Luigi Corona, perito industriale, in azienda da oltre dieci anni. Il suo ruolo è quello di responsabile dell'ufficio qualità e sicurezza, un compito che svolge con la massima accuratezza, prestando grande attenzione alle esigenze e alla soddisfazione dei clienti, e curandosi al contempo della perfetta serenità interna.

PAPIROSARDA SRL

L'Azienda

La Papirosarda è un'azienda che opera nel campo del riciclaggio e trattamento della carta e dei suoi derivati. Ha un fatturato che oscilla tra i 500000 e 1000000 di euro, in aumento negli ultimi due anni e con risultati di bilancio positivi.

L'azienda ha sede nella zona industriale di Macchiareddu, alle porte di Cagliari, e non ha altre sedi nel resto della regione o al di fuori.

L'organico aziendale è composto da sedici elementi, di cui uno nel settore amministrativo, e gli altri addetti alla produzione.

La vendita del prodotto finito si dirige maggiormente verso il mercato regionale e in parte verso quello nazionale.

Strategie aziendali e competitività

L'azienda ritiene che la propria competitività sul mercato sia dovuta alla elevata produttività, unita a un alto livello di specializzazione del prodotto (sono gli unici nel settore sul territorio regionale) e alla vasta gamma di prodotti. Nonostante i recenti investimenti effettuati per migliorare i macchinari dell'azienda, attualmente si sente la necessità di migliorare la produzione investendo nel miglioramento della tecnologia e, in particolare, nel rinnovamento del parco macchinari, in continua evoluzione nel settore riciclaggio. In tal senso l'azienda intende utilizzare anche risorse provenienti da leggi di finanziamento regionali (legge 15), così come fatto in passato.

Le strategie aziendali si definiscono attraverso il continuo scambio di informazioni con i fornitori, la consultazione di riviste specializzate e la visita a mostre e fiere del settore. L'intervistata però sottolinea che dette strategie sono realizzate anche grazie all'esperienza acquisita negli anni.

Come supporto alla produttività vengono utilizzati il PC, l'e-mail e l'accesso a Internet via ISDN. Questi strumenti permettono anche di migliorare l'organizzazione interna, la rete di vendita e i rapporti con i clienti, al fine di conquistare anche nuovi mercati. In tal senso però la

risposta dell'intervistata è generica ed evasiva, gli strumenti multimediali vengono sì usati, ma in misura minore rispetto al classico telefono fax a cui l'azienda ricorre per la maggiore.

I rapporti interaziendali

Avendo la propria struttura nell'area industriale di Macchiareddu, la Papyrosarda fa parte del CASIC, il Consorzio per l'Area di Sviluppo Industriale di Cagliari; che ritiene essere inefficiente e senza una concreta politica di sviluppo.

Le iniziative di concertazione sono assenti, ma non mancano forme di collaborazione occasionale tra le aziende della stessa area.

Il contesto locale

Alcune incongruenze sono evidenti durante l'intervista alla Papyrosarda nel contesto locale; dapprima l'intervistata dice che il contesto locale è un fattore marginale per l'azienda, poi dichiara che uno dei principali handicap per il commercio del prodotto è il trasporto, che influisce negativamente sull'attività dell'azienda. Sottolinea che i costi di trasporto, collegati con l'andamento dei prezzi di mercato, incidono pesantemente sui profitti, e, a parità di prodotto, un'azienda del continente può permettersi di essere maggiormente competitiva.

L'intervistata si è lungamente soffermata sul ruolo degli enti locali e delle associazioni di categoria che, a suo avviso, non intervengono in nessuna maniera con politiche utili alle aziende, il voto che la Papyrosarda dà a questi soggetti è naturalmente scarso.

Rappresentano punti di forza i servizi pubblici (nonostante alcune mancanze dell'area industriale e del Casic, ente gestore dello stesso), la qualità delle risorse umane e delle competenze presenti nell'area e la forte capacità innovativa caratteristica della cultura locale.

L'azienda si prefigge nel prossimo futuro di giungere a un miglioramento dei processi produttivi tale da garantire uno sviluppo del mercato e un conseguente miglioramento dell'assetto finanziario.

Di notevole importanza per le strategie aziendali sono i cambiamenti politico-istituzionali e l'andamento economico generale, mentre l'atteggiamento sindacale non influisce minimamente.

L'Azienda e le risorse umane

Nei prossimi anni l'azienda ritiene opportuno intervenire nella formazione continua delle risorse umane, attivando sistemi d'incentivazione e di valutazione, e concentrandosi soprattutto sulla ricerca di nuovi sistemi informativi e tecnologie informatiche più utili alla propria attività. Risulta tuttavia dalla discussione che, attualmente, per l'intervistata l'unica forma utile di incentivazione dei lavoratori è "continuare a lavorare"; un tale atteggiamento e le risposte fornite circa la possibilità di futuri investimenti, stridono fortemente.

Il lavoro atipico non viene preso in considerazione poiché non è considerato utile ai fini aziendali, risultando poco conveniente sia dal lato fiscale che gestionale.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'occupazione nell'azienda sarà stabile nei prossimi anni, dato che non si vedono all'orizzonte iniziative istituzionali e di mercato che possano incrementare l'attività.

Si pensa che gli investimenti aumenteranno solamente per quanto riguarda l'aspetto delle nuove tecnologie e la formazione per neoassunti e la riqualificazione. Il fabbisogno formativo riguarda specialmente operai ultra specializzati addetti al funzionamento delle macchine e alla loro manutenzione.

Secondo l'azienda la formazione di base delle nuove figure specializzate spetta alla scuola, la quale dovrebbe curare maggiormente l'aspetto pratico della preparazione.

L'intervistato afferma la sua completa contrarietà ad accogliere in azienda giovani o personale in stage o tirocini, motivando tale scelta con la convinzione di non poter garantire agli stagisti la formazione richiesta.

L'intervistato

La signora Rita Sias è dipendente della società, per cui cura l'amministrazione contabile e amministrativa. Il suo principale motivo di dolenza, sottolineato più volte durante il colloquio, riguarda la totale assenza delle istituzioni nel promuovere iniziative utili alla categoria.

PISCHEDDA COSTRUZIONI SRL

L'Azienda

La Pischedda Costruzioni srl ha sede a Nuoro e opera nel campo dell'edilizia e della cantieristica. Fornisce servizi sia alle imprese che alle persone, interamente all'interno del mercato locale. Il suo organico è attualmente composto da dodici dipendenti, ma è soggetto a modifiche, visto che l'azienda è solita stipulare contratti di lavoro a termine con soggetti esterni all'azienda per commesse di particolari dimensioni.

Il fatturato dichiarato è compreso entro i 50000 euro, in attivo negli ultimi due anni.

Strategie aziendali e competitività

La competitività è data soprattutto dalla grande attenzione prestata alla soddisfazione del cliente e all'assistenza tecnica fornita, oltre che alla massima cura nella gestione delle risorse umane e del personale. L'intervistata sottolinea spesso che la politica dell'azienda è quella del "chiavi in mano", ovvero la completa costruzione dello stabile, e che in ciò pongono la massima qualità possibile.

Per la Pischedda è fondamentale mantenere bassi i prezzi per poter restare sul proprio mercato di riferimento, che è quello dei lavori per gli enti pubblici tramite gare d'appalto che, per lo più, si svolgono con il maggior ribasso.

Nell'uso delle tecnologie non mancano PC, Internet e posta elettronica, utili in tutti gli aspetti organizzativi, gestionali e produttivi.

I rapporti interaziendali

Iscritta all'Associazione degli Industriali e alla Confartigianato, partecipa a organizzazioni di tipo consortile per l'export, la commercializzazione e le tecnologie.

A parere dell'intervistata le forme di concertazione esistenti nell'area hanno come finalità l'adozione di politiche commerciali congiunte e la realizzazione di iniziative utili allo sviluppo locale. Non mancano occasionali forme di collaborazione con imprese della stessa area, in particolare per il completamento di commesse di particolare grandezza o per la gestione comune di appalti.

Il contesto locale

Dall'intervista effettuata la Pischedda costruzioni risulta essere un'azienda di piccole dimensioni, a carattere familiare e senza un reale progetto di sviluppo; essa è incardinata nella propria area locale, che rappresenta per l'azienda un vantaggio, e unici punti di debolezza sono le infrastrutture, i servizi di trasporto e la scarsità di competenze disponibili, che rendono necessario alla società formare le competenze, dotarsi di strutture di trasporto privato e di informazioni continue circa l'emanazione di bandi pubblici.

Gli interessi di sviluppo dell'area locale sono discretamente rappresentati dalle associazioni di categoria e dagli enti locali, mentre la Camera di commercio non svolge adeguatamente il suo ruolo.

Essendo, come detto, un'azienda di piccole dimensioni, Pischedda Costruzioni intende intervenire in tutti i campi, dallo sviluppo dei mercati al miglioramento dei prodotti e dei processi, dall'organizzazione interna all'assetto finanziario. Tuttavia questo slancio propositivo risente dei fattori esterni di cambiamento; l'azienda si ritiene soggetta a influssi esterni che modificano il proprio lavoro, a partire dai mutamenti politici, che influiscono sulla sua attività di costruzione a favore di enti e amministrazioni.

L'Azienda e le risorse umane

L'azienda non intende intervenire in futuro nella gestione delle risorse umane, né di ricorrere a forme di lavoro atipico, sostenendo che non ce ne sia bisogno, anche se non esclude poi di ricorrervi nei prossimi anni. Si contraddice inoltre sulla gestione degli operai ingaggiati saltuariamente per la realizzazione di commesse appaltate o commissionate, non viene chiarito infatti che tipo di contratto sia loro proposto; rimane in dubbio inoltre la figura della ragioniera, a volte indicata come Co.co.co. a volte come determinato, a volte indeterminato, in tal senso si è palesata la scarsa conoscenza dell'intervistata circa la dottrina dei contratti di lavoro, e circa, ben più grave, la situazione contrattuale dei propri dipendenti, pur essendo essa stessa l'amministratrice delegata dell'azienda.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'occupazione in azienda aumenterà nel prossimo futuro, e riguarderà neolaureati o diplomati con esperienza. Mancano infatti figure specializzate nell'amministrazione, nella gestione finanziaria e di approvvigionamento tecnico, nonché di gestione degli appalti aggiudicati.

Se la preparazione scolastica e professionale dei neoassunti è stata finora discreta, seppure l'intervistata non consideri la preparazione scolastica come fondamentale per il lavoro in azienda, che è prevalentemente manuale; conseguentemente uno degli aspetti che la scuola dovrebbe curare di più è quello che riguarda la preparazione tecnica.

L'intervistato

Ha risposto alle nostre domande la signora Costanza Pischedda socio e dipendente dell'azienda a gestione prevalentemente familiare. E' in azienda da oltre dieci anni e ha un diploma di scuola media inferiore. Come sopra descritto, è apparsa non pienamente a conoscenza né delle attività gestionali dell'azienda, che, prevalentemente, ricadono sulla non chiara figura della ragioniera, né delle possibilità contrattuali attualmente esistenti.

PLAISANT & C. S.R.L.

L'Azienda

L'azienda intervistata è da molti anni leader nel settore dei trasporti marittimi, rivolge i propri prodotti al servizio delle imprese, indirizzando la produzione aziendale verso mercati per la gran parte esteri, dove i porti europei, soprattutto quelli che si affacciano sul Mediterraneo, australiani e sudafricani rappresentano i principali punti di approdo. In tono minore, anche se abbastanza presente, il mercato regionale.

Il fatturato dell'anno Duemiladue ammonta ad una cifra che si aggira intorno ai 2.000.000 €, per un risultato economico di bilancio in utile nel corso degli ultimi due anni.

Non ben distinta la configurazione per aree aziendali, in un quadro in cui i ruoli dirigenziali sono comprensivi anche delle figure addette al marketing, in quanto l'intervistato dichiara non necessaria una vasta politica di vendita perché non determinante in una azienda ben avviata e forte della propria collocazione sul mercato. Non molto numeroso è l'organico aziendale, che non ha subito cambiamenti nel corso degli ultimi due anni.

Strategie aziendali e competitività

Le strategie aziendali su cui si fa affidamento riguardano principalmente la specializzazione ed il livello tecnologico del prodotto, la rete di vendita, che rappresenta uno dei maggiori fattori di competitività, la dimensione transnazionale. Gli altri fattori non sono direttamente connessi con l'attività svolta dall'azienda in questione e quindi sono da considerarsi non applicabili.

L'intervistato dichiara di non aver usufruito di risorse finanziarie di incentivazione. Si ritiene necessario, invece, curare con maggiore impegno la soddisfazione del cliente, verso il quale l'azienda intende investire le proprie risorse. Convegni e conferenze tra operatori del settore rappresentano il veicolo migliore da cui l'azienda può trarre un giusto confronto con il mercato.

Le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione sono presenti non solo a livello aziendale, ma anche per le comunicazioni con i propri mezzi di trasporto. Si utilizzano infatti anche Fax e Telex. Viene comunque espresso un giudizio positivo sull'uso delle TIC per un migliore assetto organizzativo e per la conquista di nuovi mercati.

I rapporti interaziendali

L'azienda è iscritta alla "Associazione Agenti Marittimi Raccomandati della Sardegna" e fa parte del consorzio nel settore crocieristico .

Per il settore di riferimento in cui opera, l'intervistato dichiara di non essere a conoscenza di iniziative di concertazione tra altre imprese dell'area locale.

Non molto frequenti neanche le forme di collaborazione con le altre aziende operanti nell'area, sempre a livello occasionale e solo per strette necessità, diverso il caso della società gestrice del Porto Canale di Cagliari, con cui l'azienda è costretta a collaborare strettamente.

Il contesto locale

L'intervistato dichiara che l'azienda è pienamente inserita nell'area locale, che rappresenta sostanzialmente un fattore positivo per il proprio mercato. Punti di debolezza vengono però individuati nelle infrastrutture e servizi di trasporto e nella funzionalità delle aree attrezzate, in un discorso però strettamente connesso con lo sviluppo delle aree portuali, in particolare con la vicenda legata al Porto Canale, fondamentale per una crescita del contesto locale e per un ulteriore sviluppo della produttività aziendale.

Poco presenti i soggetti che dovrebbero rappresentare gli interessi dell'area, per i quali si esprime un grado di soddisfazione quasi sufficiente. Solo la Camera di Commercio e l'iniziativa delle singole imprenditorialità riescono a "smuovere qualcosa".

Massimo interesse viene poi attribuito tra gli obiettivi futuri dell'azienda, mostrando particolare attenzione allo sviluppo dei mercati, presupposto indispensabile per una crescita nel settore di riferimento.

Andamento economico, evoluzione sociale e formazione professionale sono invece gli aspetti che hanno una maggiore valenza ed impatto sulla politica aziendale.

L'Azienda e le risorse umane

L'azienda è alla costante ricerca di figure preparate nelle lingue straniere, soprattutto l'inglese. Tra le capacità dei nuovi assunti deve esserci una certa elasticità mentale che dia la possibilità di ricoprire più ruoli lavorativi a seconda delle esigenze. La ricerca di personale specializzato che conoscesse le lingue è stato il motivo ricorrente dell'intervista alla Plaisant, segno della difficoltà dell'azienda in tal senso.

Per il reperimento di nuova forza lavoro si è fatto più volte ricorso a forme di lavoro atipico (Co.co.co.), utilizzato quasi esclusivamente per il settore della contabilità.

Il ricorso a queste forme di lavoro è stato positivo per esigenze aziendali limitate nel tempo, a seconda di una particolare commessa e del lavoro da effettuare in un determinato momento.

Il ricorso a queste forme di contratto resterà in ogni caso stabile nell'azienda, o meglio, condizionato dalle esigenze di lavoro che si verificheranno di volta in volta.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'intervistato si confessa tentato dal rispondere che l'occupazione all'interno dell'azienda, in un prossimo futuro, possa crescere; ma ribadisce che molto è determinato da come si svilupperà la vicenda del Porto Canale, fondamentale per le strategie dell'azienda.

L'eventuale inserimento nell'organico riguarderebbe comunque diplomati e laureati, con o senza esperienza, ma è titolo di preferenza la conoscenza delle lingue. Non si prevedono inoltre cambiamenti a livelli dirigenziali da parte di donne.

La formazione delle R.U., per i neoassunti e la riqualificazione del personale già presente, avviene sia all'interno della stessa azienda, affiancando i nuovi

assunti al personale con esperienza, sia presso altre strutture ed aree attrezzate dislocate anche in territorio nazionale.

Per la formazione non è stato utilizzato alcun finanziamento. Ritorna frequente il concetto della carenza di personale che conosca le lingue. Si riconosce inoltre l'importanza che un lavoratore sappia fare un po' di tutto all'occorrenza, in sostituzione di qualche collega momentaneamente assente.

Un maggior dialogo con la scuola o gli enti di formazione aiuterebbe a capire meglio quali sono le problematiche per una azienda e quali sono le sue reali necessità, favorendo soprattutto l'inserimento nel mondo del lavoro da parte dei giovani.

Sono state accolte anche persone in stage, ma solo per introdurre i giovani nel mondo del lavoro ma non è uno strumento che l'azienda intende utilizzare per l'inserimento di personale all'interno del proprio organico.

L'intervistato

L'intervistato, il sig. Salvatore Plaisant, amministratore delegato della azienda assieme al padre, si è mostrato molto interessato e disponibile al colloquio tenuto per l'intervista, anche se ha sottolineato la frequenza di tali questionari promossi da vari enti e il difficile reperimento di determinati dati richiesti da domande formulate a volte in maniera un po' contorta.

PLASTWOOD SRL

L'Azienda

La Plastwood è una giovane azienda che produce giocattoli, grazie a un'idea brillante che ha avuto un grande successo in tutto il mondo. E' situata nel comune di Calangianus, in provincia di Sassari. Il fatturato supera i dieci milioni di euro, e l'export vede tra i principali acquirenti la Germania, gli Usa e la Francia, mentre l'altra fetta di mercato è coperta da quello nazionale. Il fatturato negli ultimi due anni è aumentato, e il bilancio ha chiuso in utile nel biennio.

L'azienda ha oltre cento dipendenti, di cui cinque in direzione, due in amministrazione, nove al marketing e vendite, uno ai sistemi informativi e uno alla ricerca. Quasi la metà del personale è composto da donne.

Elemento curioso, prima della trasformazione in impresa primaria nel settore del giocattolo la F.lli Tusacciu era una delle principali pmi sarde nella trasformazione del sughero ed in particolare nella produzione di tappi monopezzo in sughero naturale.

Strategie aziendali e competitività

La Plastwood ha utilizzato, per le proprie innovazioni di processo, risorse economiche previste dalla legge 488 e dalla L.R. 15, ma ritiene di dover investire maggiormente per migliorare la produttività e la soddisfazione dei clienti.

Le strategie dell'azienda vengono definite attraverso la continua informazione tramite riviste specializzate e Internet. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono abbondantemente utilizzate in tutti i diversi campi dell'attività, e saranno incrementate in futuro per migliorare l'assetto organizzativo e conquistare nuovi mercati.

Tra i principali fattori che determinano la competitività dell'azienda ci sono l'alta specializzazione e il livello tecnologico del prodotto, la qualità e la formazione del personale e la dimensione transnazionale, mentre non sono indice di marcata competitività i prezzi e i costi unitari del prodotto.

I rapporti interaziendali

L'azienda è iscritta alla Confindustria ed alla Assogiocattoli, ma non fa parte di strutture consortili. L'intervistato ritiene che non esistano iniziative di concertazione tra le aziende e reputa assolutamente inesistenti gli scambi di informazione tra le stesse. Un motivo è certo riconducibile al fatto che nell'Isola non esistono altre realtà che operano a questo livello nel settore del giocattolo.

Il contesto locale

Il contesto locale rappresenta un fattore marginale, visto che ormai l'azienda ha conquistato i mercati internazionali indipendentemente dalla localizzazione geografica. Mancano, semmai, le infrastrutture e i servizi di trasporto. Anche il ruolo e le politiche degli istituti di credito e delle strutture finanziarie risulta inadatto. Rappresentano invece un punto di forza la qualità delle risorse umane, la cultura locale e la capacità innovativa.

Le associazioni di categoria e la camera di commercio sovengono discretamente alle esigenze della società, e i fattori esterni influiscono più o meno positivamente sulle strategie aziendali.

L'Azienda e le risorse umane

Nei prossimi anni la Plastwood interverrà nel campo delle risorse umane, valutando nuove possibilità in tema di flessibilità e mobilità interna, ricorrendo ancora a forme di lavoro atipico come le collaborazioni occasionali e co.co.co, utili sia alle esigenze aziendali che a quelle degli stessi lavoratori.

Fabbisogni formativi e di competenze

Le figure specializzate di cui necessita l'azienda sono ancora da definire, vista anche la fase di espansione produttiva e sperimentale. Aumenterà nei prossimi anni il numero dei nuovi assunti, così come aumenterà la

possibilità di accesso delle donne a posizioni di responsabilità. I neolaureati e i diplomati avranno notevoli possibilità, essendo soggetti preferiti per gli investimenti nel campo della formazione.

La funzione della scuola nel prossimo futuro, sottolineano alla Plastwood, dovrà essere quella di legarsi più strettamente al mondo del lavoro, in uno scambio reciproco di competenze e professionalità.

L'intervistato

L'intervistato, Igor Serra, ha meno di trent'anni, laureato, è in azienda da meno di un anno e si occupa di marketing.

Il giovane "dirigente" ha manifestato profondo conoscenza del sistema aziendale nel quale opera ed ha espresso un marcato senso di appartenenza che certamente è da ricondurre alla politica della qualità che la Plastwood persegue da tempo.

PODDA SPA

L'Azienda

La ditta Ferruccio Podda spa è leader in Sardegna nell'industria dei latticini. La produzione è destinata per l'90% al mercato locale e regionale, e il rimanente giunge ai mercati nazionali e internazionali (Usa e Germania). Negli ultimi due anni il fatturato è aumentato, attestandosi tra i 100000 e i 250000 euro.

I dipendenti sono circa cinquanta, di cui due alla direzione, undici nell'amministrazione e vendite e il restante addetto alla produzione.

Strategie aziendali e competitività

La qualità delle risorse umane e la specializzazione del prodotto sono i fattori che giocano un ruolo fondamentale nell'aumento della competitività dell'azienda.

La società ha utilizzato risorse previste dall'U.E. attraverso la confindustria, utilizzandole per investire in risorse umane. La frequentazione di fiere e mostre del settore e l'attenzione verso le reti commerciali e associative è utile per definire le proprie strategie, anche attraverso l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

I rapporti interaziendali

La ditta Podda è iscritta alla Confindustria e fa parte del "Consorzio per la Tutela del Pecorino", in una intensa attività di concertazioni che vorrebbero spingere le autorità competenti ad adottare iniziative volte a favorire lo sviluppo locale. Con le imprese della stessa area non esistono invece forme di collaborazione, nemmeno occasionale.

Il contesto locale

Il contesto locale non rappresenta un'importante opportunità e un vantaggio. La localizzazione geografica, le infrastrutture, i servizi di trasporto e i servizi non sono punti di forza che consentono alla società di sviluppare al meglio le proprie possibilità. Nonostante il valido apporto delle associazioni di categoria, manca la presenza degli enti locali e dell'amministrazione regionale. Il miglioramento dei prodotti e dei processi e lo sviluppo dei mercati sono i principali obiettivi che l'azienda intende perseguire nel futuro più prossimo.

L'Azienda e le risorse umane

Nei prossimi due anni l'azienda interverrà nella gestione delle risorse umane creando occasioni di formazione continua e ricorrendo ancora al lavoro atipico (co.co.co. e lavoro interinale): il vantaggio del lavoro atipico per l'azienda è quello di poter valutare la professionalità dei neoassunti senza legami contrattuali

Fabbisogni formativi e di competenze

Nella formazione delle risorse umane l'azienda ha realizzato investimenti presso strutture formative esterne nel campo manageriale, per la riqualificazione e per la formazione lavoro, e intende investire nei prossimi anni nel campo della formazione commerciale, utilizzando risorse previste dal Fondo Sociale Europeo. Il risultato di tali iniziative è stato assolutamente soddisfacente

Per creare maggiori e migliori competenze occorre un più frequente scambio di competenze e conoscenze tra operatori simili anche in mercati diversi, coinvolgendo in tutto ciò anche la scuola, che, pur preparando sufficientemente i giovani, risulta ancora troppo lontana dal mondo del lavoro.

L'esito degli stage attivati è stato positivo, a l'azienda ritiene di poter tornare su queste opportunità.

L'intervistato

L'intervistato, Aurelio Cordaro, è responsabile acquisti, manutenzione e magazzini. E' in azienda da oltre dieci anni e ha una notevole conoscenza di tutto l'apparato produttivo e gestionale della società.

PRUNEDDU & C. SNC

L'Azienda

La Pruneddu & C. è una delle principali aziende tradizionali di torrone. Il mercato di destinazione principale del prodotto è quello regionale, ma una buona fetta si dirige verso il territorio nazionale e estero (Usa, Giappone e Francia).

Il fatturato, in aumento negli ultimi due anni, oscilla tra i 2.500.000 e i 10.000.000 di euro, e il risultato economico di bilancio è in utile.

L'azienda ha venti dipendenti, ai quali se ne aggiungono dieci stagionali, e vede una prevalenza di impiegate di sesso femminile.

Strategie aziendali e competitività

I prezzi contenuti e l'elevata produttività, uniti alla specializzazione del prodotto, alla varietà e alla flessibilità della produzione sono i fattori che rendono enormemente competitiva l'azienda. Le continue innovazioni nel prodotto e nei processi, realizzati anche grazie a leggi regionali, come la legge 488 e legge 51.

I clienti e le reti commerciali sono le fonti principali alle quali la società ricorre per definire le proprie strategie, utilizzando in maniera organica anche le principali tecnologie dell'informazione e della comunicazione (l'azienda ha anche un sito internet).

I rapporti interaziendali

La Pruneddu è iscritta alla Confederazione Nazionale dell'Artigianato ed è coinvolta in forme occasionali di collaborazione con altre imprese dell'area, in uno scambio di informazioni frequente e coordinato.

L'intervistato ritiene che l'interazione fra le aziende sia uno strumento fondamentale per perseguire obiettivi comuni, e costituisce perciò un momento di crescita.

Il contesto locale

L'area locale, con la sua ricchezza di tradizioni, è sicuramente un vantaggio, per le opportunità che offre nella diversificazione dei prodotti e delle offerte. I servizi di supporto alla produzione e alla commercializzazione sono invece un punto dolente, così come le politiche degli istituti di credito e delle strutture finanziarie.

L'associazione di categoria interpreta bene le esigenze e gli interessi dell'area, dove manca invece il supporto delle istituzioni e degli enti locali. Tra gli obiettivi che l'azienda intende perseguire in futuro hanno grande importanza il miglioramento dei processi e dei prodotti, dell'organizzazione interna e dello sviluppo dei mercati.

L'Azienda e le risorse umane

La gestione delle risorse umane ha sempre avuto per l'azienda un'importanza primaria, nell'esplicitazione di valori aziendali, nella comunicazione interna e nello stile di direzione, rinunciando per ora a ricorrere a forme di lavoro atipico. Il part-time riesce a conciliare, a seconda del periodo e delle necessità, i tempi di lavoro e i tempi familiari.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'occupazione in azienda, in aumento nei prossimi anni, riguarderà specialmente personale non specializzato e manodopera. Le capacità delle risorse umane dovrebbero indirizzarsi, secondo la società, verso la gestione commerciale e degli approvvigionamenti, settori nei quali si orienteranno le scelte formative nei prossimi anni.

L'intervistato

Antonello Pruneddu è l'amministratore delegato di una società a gestione interamente familiare che affonda le proprie radici nella cultura e nelle tradizioni millenarie della nostra isola: dalla produzione casalinga, limitata alle ricorrenze estive, si è passati, con grande soddisfazione e sacrifici, al successo internazionale.

ROMANA MARKET

L'Azienda

Romana Market è una affermata azienda sarda della grande distribuzione commerciale, la sua sede operativa si trova a Sestu (CA), dove sono ubicate le strutture amministrative ed il centro di smistamento merci. Possiede un'ampia rete di vendita, propria ed in franchising, sull'intero territorio regionale, mercato verso cui si dirige. Non fa capo ad alcun gruppo. Il suo fatturato in questi ultimi due anni è rimasto stabile ed il risultato economico di bilancio, nonostante i forti investimenti effettuati negli ultimi anni, risulta in utile.

I dipendenti si suddividono tra amministrativi, contabili e addetti alla produzione, questi ultimi sono accentrati prevalentemente nella sede di Sestu e nei principali punti vendita dell'azienda, per lo più sono addetti allo smistamento delle merci e assistenti al banco.

È forte la presenza di donne in azienda, in particolare nelle figure di produzione, ma anche nei ruoli dirigenziali: la proprietà stessa è di una donna.

Non si richiedono particolari titoli di studio per l'ingresso in azienda, i principali sono la licenza media o il diploma di scuola secondaria superiore per i produttivi; l'intervistato afferma che la preparazione scolastica non è particolarmente utile e che il lavoro si apprende per lo più sul campo.

Strategie aziendali e competitività

Romana Market individua nella rete di vendita e nell'assistenza al cliente i principali fattori di competitività aziendale, l'intervistato sottolinea che nel settore della grande distribuzione garantire un buon servizio assicura, infatti, vantaggi immediati.

Il dott. Licheri è certo dell'utilizzo di risorse europee e regionali da parte dell'azienda, ma non ricorda esattamente quali, anche perché antecedenti al suo ingresso in società e indica sommariamente gli incentivi ed i finanziamenti legati alla Legge 236/93 a vantaggio delle risorse umane.

Al momento, è prioritario intervenire circa il coinvolgimento del personale, per raggiungere ancor maggiori livelli di produttività, e per la soddisfazione dei clienti. L'intervistato si dice invece soddisfatto dei risultati raggiunti in azienda circa la flessibilità organizzativa, che consente oggi di poter gestire situazioni di necessità senza particolari difficoltà.

Le strategie aziendali vengono delineate facendo riferimento a riviste specializzate e agli stessi fornitori; il dott. Licheri spiega infatti che nella grande distribuzione esistono i cosiddetti "Gruppi di acquisto", che orientano l'acquisto verso determinate partite da distribuire poi tra i consociati; ciò in larga parte determina le scelte organizzative dell'azienda.

Le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione sono largamente utilizzate in azienda e se ne prevede un utilizzo ancor maggiore, in particolare per la gestione degli ordini con i punti vendita decentrati sul territorio; non si pensa invece, o quantomeno non è ancora praticabile, la via dell'acquisto di prodotti via internet dai fornitori locali, o la vendita "all'americana" dei prodotti al supermercato.

I rapporti interaziendali

La Romana Market è iscritta alla Confcommercio, e, come detto sopra, fa parte di una struttura consortile (Gruppo d'acquisto). L'intervistato non è a conoscenza di consorzi tra le imprese, di sicuro non ne fa parte la ditta, che, perlopiù, è priva di rapporti con le altre imprese dell'area (se non per sporadiche collaborazioni).

Il contesto locale

Il contesto locale è visto positivamente dall'azienda, ma influisce in maniera non determinante nelle sue attività. Essere stabiliti nell'area cagliaritano è per l'azienda un'opportunità ed un vantaggio, la localizzazione consente di poter servire un ampio bacino d'utenza. Ad oggi, comunque, il mercato di riferimento è quello regionale, la localizzazione in sé della casa madre non è quindi un fattore totalmente influente.

La chiacchierata ha evidenziato, però, la carenza delle strutture di viabilità interna e soprattutto la "distanza" dalla penisola, che non contribuiscono ad un rapidissimo invio delle merci. Per il resto, ad eccezione della qualità della vita in Sardegna, che all'unanimità è considerata un assoluto punto di forza, tutti gli altri fattori esaminati sembrano non intaccare il contesto in cui la società opera.

L'incremento della produzione, il miglioramento dei processi e dell'organizzazione interna rappresentano gli obiettivi che l'azienda si è fissata di perseguire a breve. Affinare la tecnologia impiegata e sviluppare l'aspetto informatico, garantirebbe di certo all'azienda maggiore efficienza e produttività.

L'Azienda e le risorse umane

La Romana Market ha da tempo intrapreso percorsi di formazione interna e tramite consulenti esterni, volta soprattutto a migliorare il servizio interno e la gestione. In tal senso si sono attivati, anche grazie ai finanziamenti della 236, corsi di formazione interni per gli addetti alla produzione, e corsi per gli amministrativi. Molta formazione, tuttavia e come detto prima, viene svolta all'interno per quelle qualifiche che non trovano corsi o docenti, ma che vanno apprese sul campo (salumieri, banconieri, cassieri etc.).

Non si sono attivate contrattualità atipiche, perché il lavoro in azienda non risente, a detta dell'intervistato, di fasi stagionali di incremento lavorativo tali da determinare la necessità di maggior personale per brevi periodi, il lavoro è continuo e costante durante tutto l'anno. Vengono però stipulati contratti a tempo determinato.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'occupazione nella società sarà in aumento nei prossimi anni, e vedrà l'accesso in particolare di addetti alla vendita, possibilmente non specializzati, in maniera da formarli all'interno. Si procederà pertanto a attuare percorsi formativi per neoassunti oltre che per i dipendenti allo scopo di definire strategie e inserire nuove tecnologie. L'intervistato, infatti, non si è mostrato particolarmente soddisfatto di come la scuola o i corsi professionali preparano i futuri lavoratori, i quali assunti nello specifico dalla Romana Market, mostrano una insufficiente professionalità ed una scarsa preparazione tecnica.

Per quanto concerne l'accoglienza di giovani in stage, pur avendo avuto risultati soddisfacenti, l'azienda non intende proseguire in questo percorso di formazione utilizzato sino a questo momento solo in maniera casuale.

L'intervistato

Il dott. Giorgio Licheri, da due anni in azienda, precedentemente impiegato nell'Ufficio del Controllo di Gestione dell'Azienda Ospedaliera G.Brotzu, si occupa ora del Controllo di Gestione interno, ma è in predicato, nei prossimi mesi per la carica di Direttore Amministrativo della Romana Market. Disponibile all'intervista, si è dimostrato molto interessato, per cultura personale, a conoscere i risultati della ricerca.

SAIME

L'Azienda

L'azienda presa in considerazione ha sede nella zona industriale di Oristano. Opera con profitto nel settore dell'impiantistica elettrica con una attività ultradecennale che l'ha portata ad essere considerata un punto di riferimento per gli operatori del mercato.

L'azienda fa parte di un gruppo attivo a livello regionale, Thenco, del quale fanno parte anche altre imprese. Il fatturato aziendale degli ultimi due anni è aumentato, per un bilancio economico in utile negli ultimi due anni.

La produzione si indirizza esclusivamente verso il mercato regionale, per la vicina presenza del porto industriale che, con le politiche degli ultimi tempi, ha incoraggiato le imprese dell'area locale a modificare l'atteggiamento solitamente troppo chiuso.

Strategie aziendali e competitività

Diversi i fattori che incidono sulla competitività dell'azienda: tra i principali vengono indicati la qualità e la formazione delle RU e l'assistenza tecnica al cliente. Sono state utilizzate risorse finanziarie (Patti territoriali) per innovazione di prodotto.

Riguardo le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione, sono utilizzati PC ed e-mail, con collegamenti via ADSL, sito aziendale per favorire una migliore comunicazione verso i propri pubblici di riferimento, siano essi i dipendenti, fornitori e, soprattutto, clienti.

I rapporti interaziendali

L'azienda risulta iscritta alla CNA (Confederazione nazionale dell'Artigianato), ma non fa parte di consorzi. A detta dell'intervistato il grado di chiusura e diffidenza ancora alto tra le imprese dell'area locale non permette la nascita di iniziative comuni che spingano in unica direzione.

Lo stesso scambio di informazioni resta per l'intervistato un fatto straordinario.

Il contesto locale

Un giudizio negativo viene in generale indirizzato nei confronti dell'area locale, ritenuta un fattore di svantaggio per la localizzazione geografica, per il settore in cui opera l'azienda e nei rapporti con le altre imprese. Positivo invece la presenza del vicino porto di Oristano, sia per i servizi di trasporto che per le aree attrezzate. Anche la capacità innovativa, legata però più all'iniziativa delle singole aziende, viene considerata un punto di forza.

Associazione di categoria e soggetti per la programmazione negoziata sono gli unici "portavoce" degli interessi per lo sviluppo dell'area locale. Riguardo le strategie dell'azienda, hanno notevole influenza i cambiamenti politico-istituzionali, che possono ad esempio "ritardare finanziamenti", l'andamento economico, l'innovazione tecnologica e la formazione professionale.

L'Azienda e le risorse umane

L'intervistato si dimostra poco interessato a rispondere alle domande riguardanti la gestione delle RU, passando direttamente a rispondere alla parte sul lavoro atipico. L'azienda ha fatto infatti ricorso a forme come co.co.co. e contratti a termine per venire incontro a esigenze di produzione limitate nel tempo, e ritiene che nei prossimi anni ricorrerà maggiormente ai lavoratori atipici.

Per venire incontro alle esigenze dei lavoratori la SAIME ricorre a forme di lavoro part-time.

Fabbisogni formativi e di competenze

Nei prossimi anni l'occupazione alla SAIME sarà in aumento, e riguarderà soprattutto personale specializzato (operai specializzati nel cablaggio di linee elettriche e fibre ottiche). Anche gli investimenti sulle risorse umane saranno incrementati, in particolare per la formazione di esperti in nuove tecnologie, ma tutte per riqualificare a tali tecnologie il personale presente.

In linea generale, finora, la preparazione scolastica e professionale dei neoassunti non è sufficiente, e la scuola dovrebbe intervenire nella formazione curando maggiormente il lato pratico dell'istruzione.

L'intervistato

Il nostro intervistato, Brai Aldo Ugo, è in possesso della licenza media inferiore. Ha quasi sessant'anni, ha un'anzianità aziendale di oltre dieci anni, ed è uno dei fondatori, con il resto della famiglia, della società di cui è amministratore delegato.

SARDA ACQUE MINERALI

L'Azienda

La Sarda Acque Minerali è un'azienda leader nel settore della produzione, imbottigliamento e vendita di acque minerali e bibite. Sono di proprietà della società alcune tra le maggiori realtà imprenditoriali sarde nel campo dell'imbottigliamento. Il mercato finale dell'azienda è quello regionale per la maggior parte, ma notevoli sono le vendite verso il resto del paese e verso l'estero, con particolare riferimento per la Germania, l'Australia e il Canada; queste ultime vengono effettuate non con presenze di sedi stabili all'estero, ma attraverso società di import/export a cui l'azienda si affida, e con cui ha realizzato collaborazioni altamente proficue a detta dell'intervistato.

Strategie aziendali e competitività

Elevata produttività, livello tecnologico del prodotto e, soprattutto, rete di vendita, sono per l'intervistato i fattori principali di competitività dell'azienda. Un settore infatti in cui chiunque "si mette a vendere bottiglie" richiede per l'intervistato una grande capacità di invadere il mercato e diventarne quasi monopolista, garantendo al contempo agli acquirenti una buona o ottima qualità, ciò, unito ad una capillare rete di vendita nella regione e quanto più larga in Italia, ed alla collaborazione con le società di import/export garantiscono la "soddisfazione" dell'intervistato.

Largo uso viene fatto delle TIC, ma si sottolinea che esse non sono fondamentali per la gestione aziendale e la produzione (contraddicendo in parte quanto detto circa la rete di rapporti dell'azienda, e forse dovuto all'età dell'intervistato).

I rapporti interaziendali

Sarda acque minerali è iscritta all'Apisarda e non fa parte di strutture consortili. Non esistono per l'intervistato forme di concertazione tra le aziende dell'area locale, sono solo forme di collaborazione sporadiche legate

più all'amicizia che può legare gli imprenditori che non a reali volontà concertative. Non si sono stipulati accordi strutturati tra imprese dell'area (si sottolinea che al riguardo l'intervistato non considera l'import export).

Il contesto locale

Essere inseriti nel contesto di Selargius, hinterland cagliaritano, è per l'intervistato una grande opportunità ed un vantaggio. Il Dott. Meloni ha infatti lungamente esaltato le capacità imprenditoriali dei selargini e la qualità della vita in città, lamentando tuttavia la scarsa capacità di apertura extralocale delle imprese e la propensione alla collaborazione che, per quanto detto prima non possono essere considerate né punti di forza né punti di debolezza.

L'associazione di categoria e la Camera di commercio rappresentano molto bene gli interessi dell'area locale, mentre gli enti locali e la Regione non sono "collegate" con il territorio.

Per la propensione all'esportazione, a cui spesso l'intervistato ha fatto riferimento, l'obiettivo maggiore risulta essere per l'azienda lo sviluppo dei mercati, mentre gli altri risultano essere obiettivi, ugualmente importanti, ma comprimari.

Tra i fattori esterni il prevalente è l'andamento economico, che può modificare l'andamento societario in positivo o in negativo, in particolare per quanto riguarda l'andamento del mercato e l'internazionalizzazione.

L'Azienda e le risorse umane

Sarde Acque Minerali non ha avuto particolari problemi negli ultimi anni circa le risorse umane, nonostante ciò ha provveduto e provvederà nei prossimi anni a realizzare interventi di gestione delle stesse con attività che vanno dalla mobilità interna, alla flessibilizzazione, alla formazione continua, alla qualità totale. Tutto ciò, ci spiega l'intervistato, grazie alla certificazione qualità che ha stravolto la vita in azienda.

Non si è mai fatto ricorso a forme di lavoro atipico, l'azienda non ne ha mai sentito la necessità.

Si concedono alcuni servizi ai dipendenti, quali stage all'estero e benefit (per i dirigenti), part time.

Fabbisogni formativi e di competenze

Non sono previsti nuovi inserimenti in azienda, anche se si sente l'esigenza di direttori commerciali e agenti generali, e i fabbisogni formativi, al momento, riguardano la funzione commerciale e il sostegno a nuove tecnologie, per l'utilizzo e la manutenzione di alcuni nuovi macchinari.

Particolare soddisfazione è stata espressa dall'intervistato per le esperienze di stage avute in azienda, che hanno portato la società a scoprire professionalità di valore nel territorio.

L'intervistato

Il dott. Alfredo Meloni è presidente, insieme ai fratelli, della Sarde Acque Minerali, e si occupa in particolare dell'area del Marketing e commerciale.

SEPT ITALIA S.P.A.

L'Azienda

La SEPT ITALIA, che ha sede presso il Comune di Quartu S. Elena in provincia di Cagliari, opera nel settore edilizio (vernici e rivestimenti per costruzioni), offrendo tali prodotti e servizi alle imprese edili.

L'azienda, che fa non parte di un gruppo e non ha sedi in altri Paesi, se non rappresentanze all'estero (recapiti), si rivolge ad un mercato prevalentemente regionale e nazionale.

Il fatturato annuo del 2002, che ha superato i 2.500.000 di euro, è aumentato sia nel suddetto anno che in quello precedente. L'impresa ha chiuso in pareggio il proprio risultato di bilancio in entrambi gli anni.

Attualmente l'azienda presenta un organico di circa 150 dipendenti: due dirigenti, otto amministratori e una decina di responsabili marketing; la produzione, invece, include impiegati, operai semplici e in minor parte qualificati.

Strategie aziendali e competitività

A parte la specializzazione del prodotto che, evidentemente, è uno dei punti di forza dell'azienda, non sono emersi altri fattori che rendono la SEPT ITALIA competitiva rispetto ad eventuali concorrenti.

La società ha usufruito di risorse finanziarie fornite da leggi nazionali e regionali (L. 488 e L. 15) per innovazione di prodotto e di processo. Dovendo effettuare un investimento circa la forma di gestione, l'azienda investirebbe nella flessibilità organizzativa, evidentemente ad oggi carente in azienda.

L'azienda utilizza prevalentemente riviste specializzate per definire le proprie strategie; come strumento promozionale finora ha sponsorizzato squadre calcistiche.

Per migliorare l'assetto organizzativo, la comunicazione interna e in futuro la rete di vendita, la SEPT ITALIA si serve delle Tecnologie più moderne:

gli uffici sono dotati di computer connessi ad Internet via ADSL, e recentemente, è stato realizzato il Sito aziendale.

I rapporti interaziendali

L'azienda è iscritta alla Confindustria ma non fa parte di strutture consortili stabili; l'intervistato è ignaro peraltro se in zona vi siano o meno iniziative di concertazione fra altre aziende al fine di attuare progetti comuni.

La società ha solo occasionalmente rapporti di collaborazione con altre aziende, così come saltuari ritiene siano gli scambi d'informazione che avvengono tra le ditte presenti nella zona.

Il contesto locale

L'intervistato ritiene che il contesto locale rappresenti un fattore ininfluente ai fini dell'azienda, tanto che la localizzazione geografica non è vista né come un punto di forza né debolezza per il contesto in cui la stessa impresa opera. Egli attribuisce un ruolo di primaria importanza invece, ai servizi di supporto alla produzione e gestione aziendale, alla qualità delle Risorse umane e della vita sociale.

Al contrario sono visti come limiti dell'area alcuni fattori determinanti per il buon funzionamento aziendale, come la propensione alla collaborazione tra le imprese, i servizi pubblici e quelli di supporto alla commercializzazione. Le affermazioni che precedono risultano in contrasto con quanto affermato nel primo paragrafo in quanto probabilmente l'intervistato non ha colto che la domanda iniziale era poi specificata in quella successiva.

L'azienda si è prefissa di raggiungere, entro un medio periodo, una diversificazione e un decentramento dei mercati, oltre che il perfezionamento dei processi, il miglioramento dei prodotti/servizi, dell'organizzazione interna e dell'assetto finanziario.

L'intervistato non attribuisce al mutamento dell'assetto politico-istituzionale, dell'atteggiamento sindacale e dell'andamento socio-economico, una notevole importanza circa una migliore riuscita delle proprie strategie aziendali. Anche la crisi politica in atto non appare essere un elemento di viva preoccupazione.

L'Azienda e le risorse umane

Il reperimento di personale altamente qualificato rappresenta l'unica difficoltà, sebbene non particolarmente rilevante, che l'azienda si è finora trovata ad affrontare. Nella selezione e formazione delle Risorse Umane si prevede di intervenire in termini di flessibilità nell'utilizzo della forza lavoro, di formazione continua, sistemi di valutazione e qualità totale.

La politica aziendale non ha avuto per ora l'esigenza di fare uso di forme di lavoro "atipico", i dipendenti sono legati all'azienda da contratti a tempo indeterminato o determinato.

I dipendenti della SEPT ITALIA usufruiscono di qualche benefit, fra cui l'uso gratuito del cellulare e particolari convenzioni con enti ed esercizi commerciali.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'occupazione in azienda nel prossimo triennio rimarrà stabile.

La Società ha finora attuato corsi di formazione nel settore commerciale, per neo assunti e contratti formazione lavoro presso strutture apposite esterne all'azienda e non prevede investimenti in termini di formazione, nel prossimo futuro. Anche in questo caso quanto affermato nel paragrafo dedicato all'Azienda e le risorse umane viene contraddetto con quanto specificato nella presente sezione del questionario.

La SEPT ITALIA sente oggi il bisogno di un responsabile amministrativo a tempo pieno. Le capacità delle Risorse Umane, secondo l'intervistato, dovrebbero indirizzarsi verso il controllo di gestione, la commercializzazione e la gestione finanziaria

L'intervistato ritiene che la scuola o i corsi professionali dovrebbero migliorare l'apertura dei giovani verso il mondo del lavoro, indirizzandoli più sulla "pratica" che su troppe teorie.

L'intervistato

L'intervistato, il dott. Daniele Ciabatti, che ricopre da tre anni il ruolo di responsabile amministrativo (part time) all'interno dell'azienda, ha accolto volentieri la nostra richiesta di farsi intervistare attraverso la somministrazione del questionario.

L'impressione percepita è che il dott. Ciabatti sia perfettamente inserito nell'organigramma aziendale e che sia profondo conoscitore della realtà aziendale in cui opera.

SIST.EL. INFORMATICA SRL

L'Azienda

La Sist.El. fornisce servizi informatici alle imprese e alle persone, operando interamente nel territorio regionale. E' composta da 12 dipendenti, di cui tre dirigenti e i rimanenti impiegati. Tre di questi sono laureati, mentre gli altri nove hanno un diploma di scuola superiore.

Il fatturato, in aumento negli ultimi due anni, è compreso tra i 500000 e 1 milione di euro.

Per l'anno 2001 ha avuto un risultato economico di bilancio in perdita, ma l'utile fiscale è sempre stato in attivo.

Ha due sedi distinte, una a Nuoro e una a Oristano. Tra i vari servizi svolti, uno dei principali per l'azienda è la gestione dei servizi informatici di alcuni uffici amministrativi del Consiglio Regionale della Sardegna.

Strategie aziendali e competitività

La particolare natura dell'azienda fa sì che il livello tecnologico del prodotto sia il fattore principale di competitività, prestando anche grande attenzione alla qualità delle risorse umane e alla formazione del personale. L'assistenza tecnica al cliente è fondamentale per creare un rapporto di fiducia con i destinatari dell'attività aziendale.

Tutto ciò che riguarda le tecnologie dell'informazione e della produzione è naturalmente oggetto della massima attenzione.

I rapporti interaziendali

La società è iscritta alla Confesercenti e fa parte di un consorzio di garanzia fidi. Nonostante questo le collaborazioni e gli accordi di medio periodo con aziende interne o esterne all'area rimangono occasionali.

Il contesto locale

La fornitura di servizi informatici, per loro intrinseca caratteristica realizzabili anche a distanza, fanno sì che la localizzazione geografica non rappresenti un punto di debolezza, e, naturalmente, neanche un punto di forza. Le debolezze del contesto in cui opera sono altre, come le infrastrutture, i servizi di trasporto, la poca propensione alla collaborazione tra le imprese e la scarsità di risorse umane disponibili.

Gli interessi di sviluppo dell'area locale sono appena rappresentati dalle associazioni di categoria, e poco o niente dagli enti locali e dalle istituzioni. Non resta che perseguire i propri obiettivi, nello sviluppo dei mercati e nel miglioramento dei prodotti, con le proprie forze e il proprio spirito imprenditoriale: in un mercato in piena espansione come quello dei servizi informatici tutti gli obiettivi sono di primaria importanza e vanno perseguiti con costanza, onde non farsi trovare impreparati alle sfide del prossimo futuro.

L'Azienda e le risorse umane

La gestione delle risorse umane è una degli aspetti dell'attività aziendale nei quali la società intende intervenire. Anche il lavoro atipico sarà in aumento, dopo che si è già ricorso a queste forme, attraverso contratti a termine, collaborazioni occasionali e co.co.co.. Se il lavoro atipico consente all'impresa di distribuire in maniera più omogenea i carichi di lavoro riducendo nel contempo i costi, esso ha il difetto di produrre scarse motivazioni nei neoassunti. Ecco perché nei prossimi anni l'azienda opererà delle scelte importanti nella creazione di sistemi d'incentivazione, di comunicazione interna e dei valori aziendali.

Fabbisogni formativi e di competenze

Si ritiene che l'occupazione nei prossimi anni sarà in aumento, e riguarderà specialmente figure altamente specializzate, neo diplomati che abbiano maturato esperienza nel settore. Investendo in formazione per i neoassunti e per i contratti di formazione lavora si cercherà di creare quelle figure che attualmente mancano all'organico, per esempio specializzati nell'assistenza hardware e software.

Una delle principali cause che provocano la mancanza di personale specializzato è dovuta alle carenze del mondo della scuola, che non cura a dovere l'aspetto pratico della preparazione.

Con l'attivazione di stage, tirocini e borse di lavoro, l'aziende ha permesso a diversi giovani di fare il loro ingresso nel mondo del lavoro, sempre con risultati positivi per i quali si pensa di ripeterne l'esperienza.

L'intervistato

L'intervistato, Stefano Spano, ha 33 anni e un diploma di scuola media superiore. E' in azienda da oltre dieci anni con l'incarico di responsabile amministrativo. E' cosciente del fatto che, svolgendo al meglio il proprio lavoro, l'imprenditore può contribuire allo sviluppo di tutta la comunità locale.

SIVA AUTOMOBILI

L'Azienda

La SIVA Automobili, che opera nel settore automobilistico (vendita e officina autorizzata) da oltre quindici anni, ha sede a Quartu Sant'Elena in provincia di Cagliari, pur avendo una piccola filiale nel capoluogo sardo.

L'azienda serve un ampio bacino di clienti nella sua area di maggiore operatività, e si rivolge anche ad un mercato regionale fornendo servizi a diverse autofficine autorizzate Citroen (la casa automobilistica che rappresenta) dislocate nella provincia di Cagliari, che vendono gli autoveicoli per suo conto.

La società, che non fa capo ad alcun gruppo, ha avuto nell'anno passato un fatturato di oltre 10.000.000 euro e ha concluso gli anni 2001 e 2002 con un risultato economico di bilancio in utile.

Attualmente l'azienda ha un organico di circa sessanta dipendenti, distribuiti tra direzione, amministrazione, produzione e vendita: la maggior parte è data da operai qualificati e semplici (tutti uomini) e venditori, le donne ricoprono ruoli direzionali, amministrativi e di vendita.

Strategie aziendali e competitività

La competitività dell'azienda è frutto dell'attenzione che la stessa dà al marketing applicato alla produzione, ai prezzi, alla promozione dei propri prodotti; emergono anche altri fattori quali la qualità delle risorse umane e la formazione del personale oltre alla gamma dei prodotti proposti, la rete di vendita e l'assistenza tecnica al cliente. La soddisfazione di quest'ultimo è, a dire dell'intervistata, un aspetto della gestione aziendale su cui sarebbe necessario investire maggiormente; un rapporto di fiducia col venditore e un buon trattamento da parte dell'officina, garantiscono generalmente un ritorno del cliente per un'ulteriore richiesta di servizi, quali l'acquisto o la riparazione di autoveicoli.

Le strategie aziendali vengono definite per lo più attraverso la presenza e la visita a fiere e saloni espositivi, reti commerciali, l'uso di Internet e l'ascolto della radio.

Per migliorare le reti di vendita, l'efficienza e la comunicazione con le officine autorizzate, la SIVA Automobili si serve delle più avanzate Tecnologie dell'Informazione: ogni scrivania ha il suo Personal Computer connesso alla Rete tramite la linea ADSL; l'azienda è dotata inoltre di una Rete interna e di un Sito Internet aziendale.

I rapporti interaziendali

L'azienda non è iscritta ad alcuna Associazione di categoria, né fa parte di strutture consortili. L'intervistata si dice ignara dell'esistenza fra le aziende insistenti nella stessa area, di iniziative di concertazione finalizzate alla presa di comuni decisioni, mentre sostiene sia occasionale lo scambio di informazioni fra aziende operanti nella stessa zona.

La SIVA Automobili ha stretto, però, forme di collaborazione con altre società vicine.

Il contesto locale

L'intervistata ha mostrato insicurezza e qualche difficoltà nel comprendere la sezione relativa al Contesto locale, confondendo più volte questo con la propria azienda. La stessa sostiene che l'area locale non rappresenti altro che un fattore sostanzialmente marginale per l'operatività della azienda; prosegue considerando come punti di forza (ai quali assegna un valore sostanziale) quelli che, oggettivamente, sono ritenuti dei limiti del territorio regionale, in particolare: la localizzazione geografica, le infrastrutture e i servizi di trasporto, i servizi postali e la funzionalità delle aree attrezzate.

La Camera di Commercio, gli Enti locali e l'Amministrazione Regionale sono per l'intervistata alcuni tra i soggetti che meglio rappresentano gli interessi di sviluppo dell'area locale.

Entro un breve periodo l'azienda si attiverà per intensificare lo sviluppo dei mercati, migliorare la propria gamma e qualità sia dei prodotti che dei servizi. Vengono tenuti in considerazione elevata anche gli obiettivi legati al miglioramento dei processi e dell'organizzazione interna.

L'intervistata riconosce tra i fattori di cambiamento esterni particolarmente influenti sulle strategie aziendali, quelli politico-istituzionali, mentre per

quel che riguarda i fattori di cambiamento interni, quelli relativi alla formazione professionale, sono ritenuti i più rilevanti.

L'Azienda e le risorse umane

La difficoltà affrontata dalla SIVA Automobili in questi ultimi anni, è rappresentata dal mancato reperimento di figure professionali altamente qualificate. Si è sempre manifestato un particolare interesse per la “materia” umana in azienda, l'intervista rivela, infatti, che sarà cura dell'azienda intervenire ancora in termini di valori aziendali, formazione continua, sistemi d'incentivazione e miglioramento della produttività.

L'azienda ha fatto ricorso assiduamente a contrattualità atipiche per esigenze aziendali e degli stessi lavoratori: collaboratori occasionali, coordinati e continuativi (come è inquadrata la stessa intervistata), lavoratori interinali e contratti a termine; numerose figure sono state assunte con inquadramento da apprendista.

L'impresa ha previsto per alcune categorie di dipendenti, venditori per lo più, la fruizione di alcuni benefit tra cui la vettura aziendale e alcune formule di tempi lavorativi ridotti (part time).

Fabbisogni formativi e di competenze

L'occupazione in azienda è destinata ad aumentare in tempi brevi, riguarderà diplomati e laureati con esperienza, oltre che figure altamente qualificate e specifiche professionalità: un capofficina e alcuni agenti di vendita. La scuola non prepara sufficientemente il giovane, e di certo non lo forma da un punto di vista lavorativo, pertanto, come sostiene l'intervistata, essa dovrebbe prevedere un periodo di applicazione pratica di tutte le teorie apprese.

L'intervistata non ha mostrato una particolare disposizione verso l'investimento in formazione delle Risorse Umane, e nel ricordare la formazione già effettuata, preannuncia che non è previsto alcun investimento in tal senso. I venditori hanno ricevuto negli anni scorsi un'intensa formazione trasversale per tecniche di comunicazione, vendita, motivazione e leadership, a cura di un formatore esterno recatosi nelle sedi aziendali.

Al momento sono previsti corsi di aggiornamento solo per neoassunti (Legge 626/94).

L'intervistato

La dott.ssa Teresa Seruis, che da circa cinque anni riveste un ruolo di dirigente all'interno della SIVA Automobili, ha accolto con cortesia l'opportunità dell'intervista; si è rivelata, ad una prima impressione, però, un po' insicura e poco informata circa il totale andamento dell'azienda.

SPAT

L'Azienda

L'azienda in esame, ubicata nella città di Nuoro, costituisce nell'area locale un importante punto di riferimento nel settore dell'impiantistica elettrica (componenti elettriche, impianti di refrigerazione e climatizzazione, sistemi di antifurto e antiscippo, etc.), operando in tutto il territorio regionale per un fatturato che ammonta a circa 2.000.000 di euro.

Il fatturato aziendale degli ultimi due anni è aumentato ed anche il risultato economico di bilancio è in utile.

Ben strutturata risulta essere la configurazione aziendale, per un totale di 37 dipendenti, in forte aumento rispetto all'anno precedente, e con una previsione nel prossimo triennio di un ulteriore sviluppo dell'impresa. A conferma di questo si rileva che anche al momento risulta esserci del personale in via di assunzione.

Strategie aziendali e competitività

Per ciò che riguarda la definizione delle proprie strategie, esse vengono individuate soprattutto attraverso riviste specializzate e fornitori, a questo scopo è ritenuto importante anche il confronto con gli altri operatori del settore in occasione di fiere e convegni.

Per questo, l'intervistato individua nella specializzazione e nel livello tecnologico del prodotto, nella gamma dei prodotti, nella formazione e qualità del personale e, soprattutto, nella costante assistenza tecnica al cliente gli elementi che maggiormente influiscono nella competitività sul mercato e i punti di forza da cui l'azienda trae maggior vantaggio.

Sono state utilizzate delle risorse finanziarie (Leggi regionali 15 e 236, finanziamenti a fondo perduto) per l'innovazione di prodotto e di processo, e si ritiene necessario per il futuro un maggiore investimento in particolare verso il clima aziendale, che sino ad ora l'azienda non ha trascurato, ma che può essere migliorato ai fini di una più attiva partecipazione del personale.

L'intervistato sottolinea il largo impiego delle Tecnologie dell'Informazione e Comunicazione, utilizzate in azienda per migliorare i rapporti con i fornitori e conquistare nuovi mercati, l'assetto organizzativo e la rete di vendita e i rapporti con i clienti. Riteniamo utile segnalare di aver rilevato durante l'intervista che l'azienda, ancora all'inizio del suo percorso, si trova ancora in una fase di costruzione della propria rete commerciale.

I rapporti interaziendali

L'azienda risulta essere iscritta alla Confindustria, questo non implica l'adesione a forme di collaborazione o concertazione con le altre aziende dell'area locale, al momento pressoché inesistenti.

Emerge un forte stato di chiusura ed un marcato individualismo dettato da una parte, da un senso di diffidenza nei confronti degli altri, dall'altra dalla sicurezza mostrata dall'intervistato riguardo la capacità della propria azienda di riuscire a non dipendere da terzi.

Per ciò, a suo dire, anche lo scambio di informazioni tra le imprese risulta essere soltanto occasionale.

Il contesto locale

Anche riguardo l'area locale e la localizzazione geografica in cui opera l'azienda, l'intervistato "proclama" la capacità e la forza della propria impresa di isolarsi rispetto al contesto, che secondo lui non influisce, se non in minima parte, rispetto alle scelte compiute. In seguito a queste considerazioni, molti sono gli elementi a servizio delle imprese che l'intervistato individua come punti di debolezza o almeno come fattori marginali del contesto locale.

La stessa considerazione viene allargata ai soggetti che "dovrebbero" (a detta dell'intervistato) rappresentare gli interessi di sviluppo del contesto locale e, quindi, delle aziende: a parte l'associazione di categoria, di cui fa parte l'impresa, ed i soggetti della programmazione negoziata, vengono attribuiti punteggi bassi per ciascun soggetto indicato.

Tra i fattori che hanno impatto sulle strategie dell'azienda, massima attenzione va alla formazione del personale, con un occhio di riguardo anche

all'andamento economico e sociale e alla innovazione tecnologica, elementi direttamente connessi con l'attività svolta dall'impresa.

L'Azienda e le risorse umane

Il principale problema che è emerso nel corso degli ultimi anni è sicuramente quello della totale mancanza di interesse da parte dei dipendenti per il valore dell'impresa, in particolare si è riscontrato un diffuso lassismo correlato ad uno scarso interesse da parte del personale impiegato in azienda nell'investire il proprio tempo in corsi di formazione o di aggiornamento fuori sede, soprattutto fuori dal territorio regionale.

Per questo sono in uso sistemi di valutazione e di incentivazione sia per un miglioramento dell'efficienza e della produttività del personale, sia per una maggiore responsabilizzazione diffusa a tutti i livelli.

L'intervistato dichiara che al momento l'impresa non fa uso di forme di lavoro atipico, giustificando la scelta con la difficoltà di reperire forza lavoro specifica sul mercato che porta per il momento l'azienda ad una scelta di formazione interna del personale. Non prevede dunque per il futuro l'utilizzo di queste forme contrattuali.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'intervistato afferma che in un futuro prossimo crescerà l'occupazione in azienda e le nuove assunzioni riguarderanno in particolare neo diplomati e diplomati con esperienza; la Scuola e la formazione professionale dovrebbero, secondo lui, dialogare maggiormente con le aziende per capire le reali esigenze del mercato ed inserire meglio i giovani nel mondo del lavoro.

La SPAT organizza ciclicamente corsi di formazione e di riqualificazione delle Risorse Umane sia all'interno della stessa azienda sia presso strutture esterne, che hanno interessato diversi settori operativi dell'impresa.

L'azienda ha accolto giovani in stage, a dire dell'intervistato motivando la scelta per "senso civico".

Al fine di collocare personale in esubero all'esterno della impresa madre, è stato registrata la presenza di casi di spin-off.

L'intervistato

L'intervistato è il sig. Salvatore Puggioni, amministratore delegato con esperienza ultradecennale all'interno dell'impresa, nonostante la giovane età. L'impressione rilevata durante l'intervista è stata quella di aver davanti una persona forte del suo ruolo in azienda; la somministrazione del questionario è avvenuta all'interno della sala riunioni dell'Associazione degli Industriali di Nuoro della quale disponeva con notevole naturalezza, chiaro segno della sua rilevante posizione anche all'interno della suddetta Associazione. Ha risposto alle domande in modo deciso, facendoci però capire quanto fosse prezioso il suo tempo.

SUBERDOMUS

L'Azienda

Importante impresa che ha sede nella zona industriale di Tempio, nella provincia di Sassari, la Suberdomus opera da molti anni nel campo della lavorazione del sughero e del legno. La lavorazione prevalente è relativa alla produzione di pannelli isolanti destinati all'edilizia.

La direzione dell'azienda è sotto la responsabilità di tre soci, tutti fratelli, che hanno alle loro dipendenze 13 lavoratori, in un organico aziendale non molto numeroso e del quale fanno parte dipendenti con una elevata anzianità lavorativa e ormai prossimi alla pensione.

L'andamento del fatturato degli ultimi due anni è diminuito, per un bilancio economico in perdita. La produzione è indirizzata principalmente verso mercati internazionali, cui è indirizzata una buona parte della produzione, e nazionali.

Strategie aziendali e competitività

La specializzazione ed il livello tecnologico del prodotto, unico nel suo genere, la qualità e la formazione delle risorse umane, che fondano tutto il loro sapere sulla pratica e l'esperienza sul campo, sono i fattori che influiscono maggiormente sulla competitività dell'impresa.

Molta importanza viene attribuita al clima aziendale e al coinvolgimento del personale, visto che i soci dirigenti conoscono e frequentano i propri dipendenti anche al di fuori dell'orario di lavoro, pur mantenendo sempre ben delineati i ruoli all'interno dell'ambiente lavorativo.

Per ottimizzare la qualità del prodotto si è ricorso a risorse finanziarie (legge 140/2000) per innovazione di prodotto e di processo. I principali mezzi utilizzati dall'azienda per la definizione delle proprie strategie sono le fiere e le mostre, per confrontarsi con gli operatori del settore e conoscere le novità tecnologiche, e le riviste specializzate.

Riguardo le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione, sono presenti e largamente utilizzati PC ed e-mail, collegamenti via ISDN, rete

interna e sito internet. Il ricorso alle TIC è finalizzato a migliorare i rapporti con clienti e fornitori, poiché viene data massima considerazione alle richieste ed alla soddisfazione di chi commissiona un certo lavoro.

Il sito è stato anche premiato per la qualità della immagine grafica e per la qualità dei servizi offerti dal golden prize del Sole 24 ore nel 2001.

I rapporti interaziendali

L'azienda è iscritta all'Associazione Industriali di Sassari e sta cercando di istituire un consorzio con altre imprese dell'area locale denominato "Consorzio Industriale Sughero". In passato c'era già stata un'iniziativa del genere che però è naufragata per motivi gestionali interni al consorzio stesso.

Tuttora esistono iniziative di concertazione tra le imprese dell'area finalizzate a creare un reale supporto all'imprenditorialità e all'adozione di politiche commerciali congiunte che spingano in un'unica direzione gli interessi e le esigenze per lo sviluppo dell'area locale.

Il contesto locale

Il contesto locale rappresenta un fattore marginale per l'impresa, in quanto il territorio naturale fornisce la materia prima in abbondanza e ciò, a detta dell'intervistato, risolve una gran parte dei problemi di una azienda di questo settore.

Un giudizio sostanzialmente negativo viene dato per la localizzazione geografica e all'insufficiente supporto fornito dalle infrastrutture ed i servizi di trasporto, così come per la funzionalità delle aree attrezzate, carenti verso le necessità delle imprese.

Buono è il giudizio espresso sui soggetti che rappresentano gli interessi per lo sviluppo dell'area locale: in particolare per l'amministrazione regionale e per gli Enti locali.

Massima importanza viene poi attribuita allo sviluppo dei mercati, al miglioramento dei processi e dell'organizzazione interna, elementi direttamente connessi con un buon assetto finanziario.

Un discorso a parte meritano le considerazioni fatte riguardo i fattori che influenzano le strategie dell'impresa: grande importanza hanno i mutamenti politico-istituzionali, in particolare a livello comunale o provinciale, dove l'accesso negli ultimi tempi di politici locali a ruoli d'importanza ha portato ad una maggiore attenzione verso le problematiche dell'area locale. Anche l'innovazione tecnologica è determinante ai fini della produzione.

L'Azienda e le risorse umane

Come già accennato, il problema principale è quello della sostituzione dei dipendenti oramai prossimi alla pensione con RU in grado di compiere il lavoro nello stesso tempo e con la stessa professionalità. Essendo un mestiere che si impara con la pratica, si ha difficoltà a reperire personale con adeguata esperienza nel settore.

L'intervistato non ritiene un sistema adeguato il ricorrere a forme di lavoro atipico, perché se da una parte lo strumento può essere utile per l'azienda per selezionare "senza impegno" nuova forza lavoro, dall'altra è una secca perdita di tempo affiancare i neoassunti con dipendenti che vengono di fatto distratti dal proprio lavoro per periodi medio/lunghi. A maggior ragione se capita che tra i nuovi ingressi si manifestano persone poco interessate al settore o al lavoro proposto.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'intervistato "spera" che l'occupazione nell'impresa possa aumentare, anche se il tipo di lavoro è fortemente soggetto all'andamento del mercato, all'acquisizione di nuove commesse e per questo difficile da prevedere.

La formazione delle RU avviene all'interno della stessa azienda, mediante affiancamento di nuovi assunti al personale con esperienza.

Tra le figure professionali di cui l'azienda ha bisogno vi sono operai qualificati, manutentori ed esperti di marketing. Le capacità su cui le RU dovrebbero maggiormente indirizzarsi riguardano la gestione degli approvvigionamenti e la gestione finanziaria, la buona conoscenza delle lingue straniere, unitamente alla capacità di definire con chiarezza e concretezza gli obiettivi individuali.

L'intervistato è convinto della necessità di un maggiore dialogo con le scuole e gli enti di formazione per avviare iniziative di *esperienze pratiche* mirate e studiate con le aziende, per riuscire a valorizzare appieno le potenzialità dei giovani.

In passato è stato accolto personale in stage perché ritenuto fattore di crescita vantaggioso sia per l'impresa che per i giovani lavoratori che entrano a contatto con una opportunità di lavoro. Si ritiene sia strumento da utilizzare anche nel futuro.

L'intervistato

L'intervistato, Gianni Meloni, amministratore delegato dell'azienda, con esperienza ultradecennale nel settore della lavorazione del sughero, si è dimostrato molto sensibile alle problematiche connesse alla formazione e ha risposto con disponibilità a tutti i quesiti del questionario.

È apparso, agli occhi dell'intervistatore, attento conoscitore del proprio settore di azione e delle numerose problematiche che l'azienda deve fronteggiare in un mercato competitivo di livello nazionale ed internazionale.

TISCALI

L'Azienda

Quella di Tiscali è forse la società più giovane tra le aziende prese in esame per la suddetta ricerca, ma la sua importanza nei settori dell'informatica e della telecomunicazione ha avuto una crescita di una portata tale da essere considerata tra le maggiori in Sardegna. Questo concetto è valido sia dal punto di vista del mercato, e quindi economico, sia da quello sociale, per una politica fondata sulla valorizzazione e l'inserimento dei giovani in una realtà nuova, quale è quella di Internet, ancora poco diffusa nell'Isola.

I mercati verso cui si dirige sono ovviamente internazionali ed ha una diffusione indirizzata soprattutto verso Francia, Gran Bretagna e Germania. La società fa parte di un gruppo internazionale, di cui è l'azienda principale.

Ben strutturata risulta essere la configurazione organizzativa della società, dove risalta il numero del personale (più di 750 dipendenti), molto elevato.

Strategie aziendali e competitività

L'intervistato, molto disponibile all'intervista, ha indicato la specializzazione ed il livello tecnologico del prodotto, la formazione e la qualità delle Risorse Umane, la dimensione transnazionale dell'azienda tra i fattori che maggiormente influiscono sulla competitività della società.

Sono state utilizzate risorse finanziarie (finanziamento F.S.E. ex Legge Regionale 1-6-79 n° 147 POR 2000/2006 per la formazione del personale da assumere), e si ritiene comunque necessario un investimento maggiore sulla soddisfazione dei clienti e la rete di vendita.

Grande valore hanno Internet e i clienti come punti di riferimento per la definizione delle proprie strategie; per questo si fa un largo utilizzo di ogni tipo di Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione, utilizzate ad ampio raggio anche per il perseguimento di molteplici finalità quali il miglioramento dell'assetto organizzativo dell'azienda, della comunicazione interna, dei livelli di produttività, della rete di vendita, rapporti con clienti e fornitori, per conquistare nuovi mercati.

I rapporti interaziendali

La società non è iscritta ad alcuna associazione di categoria né fa parte di strutture consortili. L'idea che l'intervistato ha delle iniziative di concertazione tra le aziende dell'area locale è che siano presenti soprattutto per promuovere iniziative di sviluppo dell'area locale da parte delle autorità pubbliche, mentre solo occasionali sono le forme di collaborazione con le altre imprese, a causa di una forte diffidenza verso l'operato di queste ultime. L'azienda è inoltre coinvolta in accordi strutturati a medio periodo con altre imprese esterne alla sua area.

Il contesto locale

Per il settore in cui opera la società in questione, si ritiene un fattore marginale l'area locale in cui ha sede, perché non incide assolutamente sulle strategie aziendali.

Per questo tra i punti di forza vengono indicati principalmente la capacità innovativa, le alleanze transnazionali, che possono rappresentare un buon traino, la qualità della vita e delle risorse umane e la localizzazione geografica. Tra quelli di debolezza il grado di apertura extra locale delle imprese isolate e, soprattutto, il ruolo e le politiche degli istituti di credito e delle strutture finanziarie, le infrastrutture ed i servizi di trasporto.

Giudizio decisamente positivo va poi ai soggetti che rappresentano gli interessi di sviluppo dell'area (Associazione di categoria, Camera di Commercio, Amministrazione Regionale), ritenuti molto vicini rispetto alla realtà locale e alle esigenze delle attività presenti.

Tra gli obiettivi da perseguire a breve e medio termine l'intervistato indica lo sviluppo dei mercati e il miglioramento dei prodotti.

Un'ultima considerazione riguarda i fattori che hanno una qualche influenza sulle strategie dell'azienda: grandissima è l'attenzione verso l'innovazione tecnologica e la formazione del personale, così come quella verso l'andamento economico, elementi che incidono direttamente sul mercato della società. Meno importanza hanno poi i fattori politico-istituzionali e sindacali, che non hanno un impatto diretto sulle scelte della società.

L'Azienda e le risorse umane

Il principale problema che l'azienda si è trovata ad affrontare negli ultimi tre anni riguardo le Risorse Umane è stata la necessità di introdurre regole che permettessero una migliore organizzazione del personale. A questo riguardo l'intervistato indica molteplici punti sui quali sono previsti investimenti nei prossimi due anni tra i quali: la comunicazione interna, la formazione continua, sistemi di valutazione e d'incentivazione, sistemi informativi, tecnologie informatiche.

Molte sono le forme di lavoro atipico utilizzate: le collaborazioni occasionali, co.co.co., il lavoro interinale, e i contratti a termine, cui si è ricorso soprattutto per esigenze aziendali come periodi di prova ed esigenze dei lavoratori. Si ritiene uno strumento valido per la flessibilità e la corrispondenza ad obiettivi precisi, anche se comporta una limitata "fidelizzazione" aziendale. In ogni caso si continuerà a utilizzarlo in futuro. Numerosi sono anche i servizi offerti dall'azienda per i propri dipendenti tra cui: sostegno psicologico, attività sportive, stage all'estero, benefit, corsi di lingue e di formazione agevolati, tempi di lavoro, convenzioni con enti e esercizi commerciali vari.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'azienda prevede un aumento dell'organico aziendale per il prossimo triennio, con inserimento soprattutto di personale con master post-laurea in ambito tecnico-informatico.

L'intervistato afferma che la società investe molto in termini di formazione, ed ha intenzione di mantenere questa "rotta" anche in futuro, però precisa che la loro necessità principale, proposta già avanzata alla Regione, è di avere la possibilità che la società stessa formi il personale per trovare le figure professionali di cui ha bisogno. Sarebbe un modo per accorciare i tempi di ricerca, per avere un investimento sicuro e dare una concreta opportunità di lavoro.

La formazione delle Risorse Umane avviene sia all'interno della stessa azienda che presso strutture esterne, e riguarda quasi tutti i settori della società. Come detto, sono state utilizzate risorse finanziarie per la formazione (Fondo Sociale Europeo, Formazione Continua L. 236/93, Corsi regionali, Programmi di Iniziativa Comunitaria). L'esito è sempre stato positivo, per quanto si sottolineano i lunghissimi tempi per l'attuazione di detti corsi.

Anche lo stage è uno strumento utilizzato per la possibilità di valutare sul campo il personale ai fini dell'assunzione.

L'intervistato

L'intervistato, il dott. Ignazio Dessì, che ricopre all'interno dell'azienda il ruolo di Training Special Projects Manager, si è dimostrato molto disponibile all'intervista, fornendo in maniera più che esaustiva i dati richiesti dal questionario.

Per le dimensioni e la dinamicità dell'impresa in questione, il ruolo e la chiara percezione delle esigenze formative del proprio personale da parte dell'interlocutore hanno di fatto caratterizzato il presente incontro come uno dei più proficui e pregnanti.

ULTRAGAS TIRRENA SPA

L'Azienda

La ULTRAGAS TIRRENA opera nel settore energetico a livello regionale, occupandosi di stoccaggio e distribuzione di gas in bombole. La sede centrale è ad Oristano in uno stabilimento che spicca per modernità e sistemi di sicurezza all'avanguardia.

Il fatturato ed il risultato economico di bilancio sono in utile da diversi anni, consentendo all'azienda di sviluppare il proprio stabilimento e intensificare la propria rete di vendita diretta e il numero di serbatoi di gas sparsi in giro per la Sardegna, mercato di riferimento principale della Ultragas.

L'organico aziendale prevede, oltre ad un dirigente e tre quadri, impiegati e operai, divisi tra specializzati e non, e autisti di camion che trasportano il prodotto al rivenditore o al cliente. Esistono, poi, alcuni agenti locali che stipulano i contratti di vendita dei servizi e quindici amministrativi che sbrigano le pratiche burocratico-contabili. L'intervistato svolge, tra l'altro, il controllo di gestione interno, ed è responsabile del sistema Qualità aziendale, in corso di trasformazione sulla Vision.

Strategie aziendali e competitività

Le strategie sono delineate attraverso il confronto con il mercato e con le aziende del settore, pur con i dovuti distinguo relativi alla diffidenza dimostrata dall'azienda verso le notizie ottenute dai concorrenti; spesso infatti l'azienda si è sentita dare da questi risposte che si sono rivelate false e devianti. L'azienda confida nei prezzi, nella specializzazione del prodotto e nell'assistenza ai clienti come i fattori che la rendono maggiormente competitiva sul mercato.

Per innovare il proprio prodotto l'impresa ha utilizzato le risorse finanziarie previste dalla 488, mentre intende investire ulteriormente al fine di migliorare la produttività.

Vengono ampiamente sconfessate, dall'intervistato, l'utilità di fiere e mostre per identificare le strategie di mercato, a parere loro "migliori solo

dei bazar”. Ritengono piuttosto l’esperienza il principale strumento in tal senso.

Grande attenzione è data alle Tecnologie dell’Informazione e della Comunicazione, che vengono largamente utilizzate sia all’interno che verso l’esterno dell’azienda: l’accesso aziendale ad Internet avviene tramite la linea ADSL, possiedono inoltre Intranet ed il sistema di videoconferenza.

I rapporti interaziendali

L’azienda è iscritta all’Assogasliquidi e alla Confindustria, fa parte di un consorzio a carattere tecnologico- produttivo. L’intervistato ritiene che nell’area in cui l’Ultragas opera, le aziende non siano accomunate da nessuna iniziativa di concertazione e che solo occasionalmente si consultino per scambio d’informazione.

Il contesto locale

La Ultragas vede come un grande vantaggio la propria posizione geografica e la dislocazione nell’area industriale di Oristano. Sono per loro importantissime la facilità con cui si possono inserire nelle principali arterie di viabilità della regione, nonché la disponibilità di strutture attrezzate per la commercializzazione e di supporto alla produzione e gestione aziendale. Unica pecca è la non disponibilità del porto industriale, in via di completamento, che garantirebbe, in uno scenario di consorzio di imprese, l’acquisizione del prodotto direttamente da Oristano senza passare per gli impianti della SARAS di Sarroch (CA), da cui attualmente arriva il gas. Come diverse altre imprese, anche la suddetta ritiene che la qualità della vita e i rapporti sociali siano fonte di benessere per l’andamento della società.

In tempi brevi l’azienda intende perseguire massimamente una maggiore produttività ed efficienza che conseguentemente le consentirà di avanzare sul mercato.

La Ultragas non è interessata alla situazione politica contingente e non sente come propria la necessità di avere propri rappresentanti che ne curino gli interessi. Interessante e degno di nota la riflessione fatta dall’intervistato sulla possibilità dell’impatto di un’evoluzione sociale sulle strategie dell’azienda; egli infatti afferma che se i cittadini del centro Sardegna

passassero da un sistema di riscaldamento prevalentemente a legna ad uno a gas, le strategie si modificherebbero, ovviamente, e che se i cittadini comprendessero il risparmio derivante da un sistema di riscaldamento idrico a gas, si potrebbe “gassificare” l’isola. In questo senso l’azienda sta sviluppando sistemi di marketing e di cultura del prodotto tali da sviluppare questi due concetti.

L’Azienda e le risorse umane

Le risorse umane non sono in generale un problema per l’azienda, quello indicato è il classico pelo nell’uovo, per voler trovare per forza una difficoltà. In realtà l’intervistato afferma che nell’area esistono ottime potenzialità umane sia dal lato della manodopera che dal lato impiegatizio, e che non è particolarmente difficile reperirle. La manodopera ha però bisogno di notevole formazione, per il miglioramento della produttività, da svolgersi sia all’interno dell’azienda che all’esterno, trattandosi di un lavoro ad alto rischio per via della manipolazione di materiali pericolosi. Tutti i dipendenti sono soggetti a continui corsi di formazione in tema di sicurezza sul luogo di lavoro.

La Ultragas non fa generalmente uso di contratti di lavoro “atipico”, ad eccezione di qualche collaborazione occasionale e co.co.co. attivata per richieste dello stesso lavoratore. L’azienda preferisce comunque attivare contratti a tempo indeterminato.

Vengono forniti ad alcuni dipendenti (addetti di zona e dirigenti) alcuni benefit (cellulare, personal computer e auto aziendale).

Fabbisogni formativi e di competenze

È probabile un aumento del numero di occupati in azienda, in particolare si sente la necessità di alcuni addetti di zona e operai, non particolarmente specializzati, anche perché, come dice l’intervistato, non esiste un corso di studi legato alla manipolazione del gas ed al suo lavoro e la stessa preparazione scolastica, seppur sufficiente, non è utile ai fini del lavoro in azienda. In questi ultimi anni l’azienda ha investito nella formazione a supporto di nuove tecnologie e per una riqualificazione, interna ed esterna, del proprio personale. L’intenzione è quella di usufruire ancora delle risorse

finanziarie previste dai Programmi di Iniziativa Comunitaria, il cui riscontro è stato assolutamente positivo.

Come moltissime aziende anche la Ultragas lamenta una poca praticità della preparazione scolastica e della formazione professionale e richiede pertanto una manodopera specializzata oltre che amministratori esperti .

Sono stati accettati in azienda diversi stagisti e tirocinanti con ottimi risultati, alcuni peraltro sono stati assunti in pianta stabile.

L'intervistato

Il dott. Gabriele Gorni che da due anni circa riveste il ruolo di direttore tecnico della Ultragas, ha mostrato interesse per l'intera intervista, soprattutto per la sezione relativa al contesto locale e ai fabbisogni formativi del personale.

VINCI & CAMPAGNA

L'Azienda

La VINCI & CAMPAGNA, che ha sede a Cagliari, si occupa di trasporti di carburante, minerali e prodotti pericolosi per conto di imprese, rivolgendosi sia al mercato regionale che nazionale. L'azienda, che guida un gruppo di aziende nazionali, non ha sedi in altri paesi.

In questi ultimi anni Vinci & Campagna ha visto aumentare il proprio fatturato, che oscilla tra il 1.000.000 e i 2.500.000 di euro. Il risultato economico di bilancio si è concluso in utile sia nel 2001 che nel 2002.

I dipendenti, una trentina in tutto, si suddividono tra amministrativi, contabili e addetti alla produzione, nello specifico si tratta di operai altamente qualificati (visto il genere di servizio che l'azienda fornisce alle imprese), in particolare autisti e manutentori dei mezzi. La presenza femminile non è numerosa (solo tre), ma altamente qualificata e di spessore, la stessa intervistata, socia della ditta si è rivelata persona competente e imprenditorialmente preparata.

Strategie aziendali e competitività

Ciò che maggiormente rende competitiva l'impresa è la specializzazione e il livello tecnologico del prodotto, la flessibilità nella sua produzione, la qualità e la formazione delle Risorse Umane, oltre che un'impeccabile assistenza tecnica al cliente.

Non si è usufruito di risorse finanziarie fornite dall'Unione europea, dalla Regione, né di leggi nazionali di incentivazione. Dovendo effettuare un investimento circa la forma di gestione, l'azienda investirebbe nella produttività e nell'acquisto di mezzi e strumenti il più possibile all'avanguardia. Ciò per la costante innovazione del settore sia dal punto di vista dei materiali nocivi da trasportare, sia dal lato dei sistemi atti a trasportarli.

L'azienda, per definire le proprie strategie, ricorre alle reti commerciali di cui dispone e all'utilizzo di Internet.

Per migliorare i rapporti con i fornitori, l'azienda si serve delle attuali Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione: gli uffici sono dotati di fax e computer connessi ad Internet via modem (l'intervistata però, causa la sua poca praticità con le tecnologie informatiche, non ricorda il tipo di collegamento), è inoltre stato realizzato il Sito aziendale. Le TIC saranno utili all'azienda anche in prossimo futuro per favorire e migliorare la propria rete di vendita e i livelli di produttività, nonché per il collegamento con le altre aziende che, sul territorio nazionale, fanno capo alla Vinci & Campagna.

I rapporti interaziendali

L'azienda è iscritta all'Associazione degli Industriali di Cagliari, all'ANITA e ad altre associazioni di settore ma non fa parte di strutture consortili; l'intervistata ritiene, però, che in zona vi siano frequenti iniziative di concertazione fra aziende al fine di prendere decisioni congiunte che supportino l'imprenditorialità delle stesse, ma, pur facendone occasionalmente parte, non le ritiene particolarmente significative. Importante però il ruolo svolto dalle aziende nell'ambito della discussione sulle attività del porto Canale di Cagliari e sulle politiche regionali a favore del polo chimico sardo.

Il contesto locale

L'intervistata ritiene che il contesto locale rappresenti assolutamente un fattore positivo per l'azienda, tanto che la localizzazione geografica è vista come un punto di forza per il contesto in cui la stessa impresa opera. Attribuisce un ruolo di primaria importanza anche ai servizi di supporto alla produzione e gestione aziendale presenti nell'area, nonché alle infrastrutture e ai servizi di trasporto, essenziali per la propria impresa e per quelle del settore, tutto ciò nonostante la situazione di insularità e i ritardi del Porto Canale Cagliaritano.

Con entusiasmo l'intervistata non ha esitazioni nell'affermare che la qualità della vita, i rapporti sociali e la cultura locale rappresentino un importante punto di forza per l'attività delle aziende stesse oltre che per la salute del dipendente.

Al contrario sono visti come limiti alcuni fattori determinanti per il buon funzionamento aziendale, come il grado di apertura extra-locale e le alleanze transnazionali tra le imprese.

L'azienda si è imposta, come obiettivo, di investire nel miglioramento dei prodotti/servizi e nell'organizzazione interna, oltre che nella formazione delle Risorse Umane, entrambe importantissime per le strategie aziendali.

L'Azienda e le risorse umane

Il reperimento di operai altamente qualificati rappresenta il maggiore problema che l'azienda si è finora trovata ad affrontare nell'ambito delle Risorse Umane, verso le quali si prevede di intervenire in termini di formazione continua, produttività e comunicazione interna.

La politica aziendale non ha previsto di fare uso di forme di lavoro "atipico", considerate poco utili e ingestibili dal lato dell'orario di lavoro e di rendicontazione fiscale.

Fabbisogni formativi e di competenze

L'occupazione in azienda, nel prossimo triennio, rimarrà tendenzialmente stabile, in caso di aumento, riguarderà figure altamente specializzate dotate di specifica professionalità, neo diplomati o diplomati con esperienza; dall'intervista si è dedotto anche che, in azienda, sono ben accette le figure femminili per un lavoro di tipo amministrativo e relativo al marketing.

La società, che per ora non ha usufruito di risorse finanziarie previste dall'Unione Europea o dalla Regione, ha investito finora e continuerà a farlo, in termini di formazione per riqualificare i propri dipendenti e per qualificare i neo assunti.

La VINCI & CAMPAGNA, ad oggi, sente maggiormente bisogno, come detto, di un amministrativo contabile full time, già esperto e autosufficiente.

L'intervistata ritiene che la scuola o i corsi professionali debbano intensificare l'insegnamento dell'educazione civica, il valore del lavoro, dice, "deve essere scolpito nell'animo di ogni lavoratore".

L'intervistato

La sig.ra Piera Porcu ricopre da più di dieci anni il ruolo di responsabile marketing e sicurezza, socia dell'azienda ha dimostrato buone capacità di relazione e ottima competenza in un ambito professionale a caratterizzazione maschile. Dall'intervista è emersa la sua sensibilità, tipicamente femminile, a curare il rapporto col cliente, anche semplicemente con una telefonata di cortesia; un atteggiamento che, come ci riferisce, “dà ottimi riscontri in termini di commesse e nuovi lavori”.

Allegato statistico

Tab. 1 - Provincia di localizzazione dell'azienda (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Sassari	10	30,3
Nuoro	5	15,2
Cagliari	15	45,5
Oristano	3	9,1
Totale	33	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 2 - Settore merceologico prevalente in cui operano le aziende (val. %)

	%
Agricoltura	3,0
Alimentare/bevande/detersivi/cosmetici	12,1
Autoveicoli e mezzi di trasporto (produzione e/o vendita)	3,0
Chimico/farmaceutico	6,1
Gomma/plastica/carta	6,1
Energetico/petroliero/minerario	6,1
Edilizia impiantistica/ingegneria/cantieristica	24,2
Elettronica/informatica/telecomunicazioni	6,1
Meccanica/elettromeccanica/metallurgia siderurgia	3,0
Elettrodomestici/mobili/arredamento	6,1
Servizi	12,1
Altro	12,1
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 3 - Tipologia prevalente del mercato di riferimento (val. %)

	%
Materie prime	3,0
Prodotti intermedi	3,0
Prodotti finiti (beni durevoli)	24,2
Prodotti finiti (largo consumo)	30,3
Servizi alle imprese	30,3
Servizi alle persone	9,1
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 4 - Andamento del fatturato aziendale negli ultimi 2 anni (val. %)

	%
È aumentato	63,6
È rimasto stabile	27,3
È diminuito	9,1
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 5 - Mercati finali della produzione aziendale (v.a. e val. %)

	v.a.	%
<i>Locale</i>		
fino al 15%	4	22,2
dal 16% al 30%	4	22,2
dal 31% al 70%	4	22,2
oltre il 70%	6	33,3
Totale	18	100,0
<i>Regionale</i>		
fino al 15%	4	14,3
dal 16% al 30%	9	32,1
dal 31% al 70%	5	17,9
oltre il 70%	10	35,7
Totale	28	100,0
<i>Nazionale</i>		
fino al 15%	5	31,3
dal 16% al 30%	4	25,0
dal 31% al 70%	5	31,3
oltre il 70%	2	12,5
Totale	16	100,0
<i>Eestero</i>		
fino al 15%	4	50,0
dal 31% al 70%	2	25,0
oltre il 70%	2	25,0
Totale	8	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 6 - Primo e secondo paese cui si rivolge il fatturato estero

1° Paese	%	2° Paese	%
Germania	25,0	Australia	14,3
Inghilterra	12,5	Francia	28,6
Mediterraneo	12,5	Germania	14,3
Svizzera	25,0	Giappone	14,3
USA	25,0	Nord Europa	14,3
Totale	100,0	USA	14,3
		Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 7 - Fatturato 2002 delle aziende

	%
fino a 500.000 €	15,2
da 500.001 a 1.000.000 €	18,2
da 100.000.001 a 2.500.000 €	21,2
da 2.500.001 a 10.000.000 €	21,2
oltre 10.000.000 €	24,2
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 8 - Risultato economico di bilancio delle aziende (v.a. e val. %)

	v.a.	%
<i>2001</i>		
Utile	24	77,4
Perdita	5	16,1
Pareggio	2	7,5
Totale	31	100,0
<i>2002</i>		
Utile	23	74,2
Perdita	6	19,4
Pareggio	2	6,5
Totale	31	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 9 - Aziende presenti con strutture proprie (sedi, stabilimenti) o in maniera mediata (joint venture, accordi, rappresentanze, ecc) in altri Paesi (val. %)

	%
Si	17,2
No	82,8
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 10 - Configurazione organizzativa per area

	N	Media degli addetti per area
Direzione	30	2,53
Amministrazione e personale	29	14,83
Produzione	28	33,04
Marketing e vendita	19	17,11
Sistemi informativi	9	4,67
Ricerca	4	7,50

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 11 - Organico aziendale al 2001

	v.a.	%
Dirigenti		
Nessuno	6	33,3
1	3	16,7
da 2 a 5	9	50,0
Totale	18	100,0
Quadri		
Nessuno	14	77,8
1	1	5,6
da 2 a 5	1	5,6
da 6 a 10	1	5,6
oltre 20	1	5,6
Totale	18	100,0
Impiegati		
Nessuno	1	5,6
1	4	22,2
da 2 a 5	6	33,3
da 6 a 10	4	22,2
oltre 20	3	16,7
Totale	18	100,0
Operai qualificati		
Nessuno	7	38,9
da 2 a 5	2	11,1
da 6 a 10	3	16,7
da 11 a 20	5	27,8
oltre 20	1	5,6
Totale	18	100,0
Operai semplici		
Nessuno	11	61,1
da 2 a 5	1	5,6
da 6 a 10	2	11,1
oltre 20	4	22,2
Totale	18	100,0
Apprendisti		
Nessuno	15	83,3
1	2	11,1
da 2 a 5	1	5,6
Totale	18	100,0
Consulenti e collaboratori		
Nessuno	14	77,8
1	2	11,1
da 6 a 10	1	5,6
da 11 a 20	1	5,6
Totale	18	100,0
Totale dipendenti		
da 2 a 5	1	5,6
da 6 a 10	1	5,6
da 11 a 20	10	55,6
oltre 20	6	33,3
Totale	18	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 12 - Organico aziendale al 2002 (v.a. e val. %)

	V.A.	%
<i>Dirigenti</i>		
Nessuno	6	19,4
1	10	32,3
da 2 a 5	14	45,2
da 6 a 10	1	3,2
Totale	31	100,0
<i>Quadri</i>		
Nessuno	22	71,0
1	3	9,7
da 2 a 5	4	12,9
da 6 a 10	1	3,2
oltre 20	1	3,2
Totale	31	100,0
<i>Impiegati</i>		
Nessuno	1	3,2
1	7	22,6
da 2 a 5	8	25,8
da 6 a 10	6	19,4
da 11 a 20	5	16,1
oltre 20	4	12,9
Totale	31	100,0
<i>Operai qualificati</i>		
Nessuno	7	22,6
1	1	3,2
da 2 a 5	6	19,4
da 6 a 10	4	12,9
da 11 a 20	10	32,3
oltre 20	3	9,7
Totale	31	100,0
<i>Operai semplici</i>		
Nessuno	16	51,6
1	1	3,2
da 2 a 5	2	6,5
da 6 a 10	4	12,9
da 11 a 20	1	3,2
oltre 20	7	22,6
Totale	31	100,0
<i>Apprendisti</i>		
Nessuno	28	90,3
da 2 a 5	2	6,5
da 6 a 10	1	3,2
Totale	31	100,0

(segue)

(segue tab. 12)

	v.a.	%
<i>Consulenti e collaboratori</i>		
Nessuno	21	67,7
1	5	16,1
da 2 a 5	2	6,5
da 6 a 10	2	6,5
da 11 a 20	1	3,2
Totale	31	100,0
<i>Totale dipendenti</i>		
da 2 a 5	1	3,2
da 6 a 10	1	3,2
da 11 a 20	12	38,7
oltre 20	17	54,8
Totale	31	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 13 - Organico aziendale per titolo di studio

		V.A.	%
	Nessuno	9	39,1
	1	5	21,7
Laureati	da 2 a 5	6	26,1
	da 6 a 10	1	4,3
	oltre 20	2	8,7
Totale		23	100,0
	Nessuno	5	21,7
	1	2	8,7
Con diploma secondaria superiore	da 2 a 5	7	30,4
	da 6 a 10	2	8,7
	da 11 a 20	2	8,7
	oltre 20	5	21,7
Totale		23	100,0
	Nessuno	7	30,4
	1	2	8,7
Con diploma tecnico	da 2 a 5	5	21,7
	da 6 a 10	3	13,0
	da 11 a 20	3	13,0
	oltre 20	3	13,0
Totale		23	100,0
	Nessuno	8	34,8
	da 2 a 5	6	26,1
Con diploma secondaria inferiore	da 6 a 10	1	4,3
	da 11 a 20	3	13,0
	oltre 20	5	21,7
Totale		23	100,0
	Nessuno	20	90,9
Con licenza elementare	da 2 a 5	1	4,5
	da 6 a 10	1	4,5
Totale		22	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 14 - I principali fattori più direttamente connessi alla competitività della aziende sui mercati

		V.A.	%
prezzi	poco importante	3	10,7
	abbastanza importante	8	28,6
	molto importante	17	60,7
Totale		28	100,0
costi unitari bassi	fattore non presente	1	4,8
	poco importante	4	19,0
	abbastanza importante	9	42,9
	molto importante	7	33,3
Totale		21	100,0
elevata produttività	poco importante	3	13,6
	abbastanza importante	8	36,4
	molto importante	11	50,0
Totale		22	100,0
specializzazione del prodotto	poco importante	3	10,3
	abbastanza importante	4	13,8
	molto importante	22	75,9
Totale		29	100,0
livello tecnologico del prodotto	poco importante	1	4,0
	abbastanza importante	4	16,0
	molto importante	20	80,0
Totale		25	100,0
flessibilità della produzione	poco importante	1	4,8
	abbastanza importante	7	33,3
	molto importante	13	61,9
Totale		21	100,0
qualità delle Risorse Umane	abbastanza importante	8	29,6
	molto importante	19	70,4
Totale		27	100,0
formazione del personale	abbastanza importante	7	25,0
	molto importante	21	75,0
Totale		28	100,0
gamma di prodotti	poco importante	1	4,0
	abbastanza importante	6	24,0
	molto importante	18	72,0
Totale		25	100,0
design	fattore non presente	2	13,3
	poco importante	3	20,0
	abbastanza importante	4	26,7
	molto importante	6	40,0
Totale		15	100,0
rete di vendita	fattore non presente	1	5,6
	poco importante	1	5,6
	abbastanza importante	8	44,4
	molto importante	8	44,4
Totale		18	100,0

(segue)

Segue tab. 14

		V.A.	%
assistenza tecnica al cliente	abbastanza importante	12	44,4
	molto importante	15	55,6
Totale		27	100,0
marketing mix	poco importante	3	15,8
	abbastanza importante	7	36,8
	molto importante	9	47,4
Totale		19	100,0
dimensione trasnazionale	fattore non presente	2	16,7
	abbastanza importante	5	41,7
	molto importante	5	41,7
Totale		12	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 15 – Utilizzo di risorse finanziarie previste dalla UE, dalla Regione o da leggi nazionali di incentivazione (val. %)

	%
Si	56,3
No	43,8
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 16 – Destinazione delle risorse finanziarie

	%
Innovazione del prodotto	35,3
Innovazione di processo	35,3
Investimento in risorse umane	29,4
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 17 - Aspetti della gestione per i quali si ritiene necessario un maggior investimento

	%
clima aziendale	12,1
produttività	42,4
partecipazione /coinvolgimento del personale	15,2
soddisfazione clienti	57,6
flessibilità organizzativa	21,2
altro	12,1
Totale	100,0

Il totale non è uguale a 100 perchè erano possibili max due risposte

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 18 - Principali strumenti utilizzati dalle aziende per la definizione delle proprie strategie

	%
Fiere/mostre	37,9
Riviste specializzate	44,8
Fornitori	17,2
Clienti	27,6
Reti commerciali, associative, ecc.	20,7
Internet	24,1
Altro	13,8
Totale	100,0

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili max due risposte

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 19 - Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione utilizzate ordinariamente dalle aziende

	%
P-C	100,0
E-mail	93,9
Accesso aziendale ad Internet (via modem)	21,2
Accesso aziendale ad Internet (via ISDN)	45,5
Accesso aziendale ad Internet (via ADSL)	39,4
Sito Internet aziendale	66,7
Intranet	48,5
Video conferenza	15,2
Altro	9,1
Nessuna	
Totale	100,0

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

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 20 – Finalizzazione attuale o prevista delle Tecnologie dell'Informazione e della comunicazione

		V.A.	%
Migliorare l'assetto organizzativo	Attualmente utilizzate	19	63,3
	Intenzione di utilizzarle in futuro	9	30,0
	Non utilizzate né intenzione di utilizzo futuro	2	6,7
Totale		30	100,0
Favorire il decentramento di funzioni sul territorio	Attualmente utilizzate	5	19,2
	Intenzione di utilizzarle in futuro	10	38,5
	Non utilizzate né intenzione di utilizzo futuro	11	42,3
Totale		26	100,0
Migliorare la comunicazione interna	Attualmente utilizzate	15	60,0
	Intenzione di utilizzarle in futuro	6	24,0
	Non utilizzate né intenzione di utilizzo futuro	4	16,0
Totale		25	100,0
Migliorare i livelli di produttività	Attualmente utilizzate	16	61,5
	Intenzione di utilizzarle in futuro	7	26,9
	Non utilizzate né intenzione di utilizzo futuro	3	11,5
Totale		26	100,0
Migliorare la rete logistica e distributiva	Attualmente utilizzate	10	38,5
	Intenzione di utilizzarle in futuro	6	23,1
	Non utilizzate né intenzione di utilizzo futuro	10	38,5
Totale		26	100,0
Migliorare la rete di vendita	Attualmente utilizzate	7	26,9
	Intenzione di utilizzarle in futuro	13	50,0
	Non utilizzate né intenzione di utilizzo futuro	6	23,1
Totale		26	100,0
Migliorare i rapporti con i clienti	Attualmente utilizzate	13	48,1
	Intenzione di utilizzarle in futuro	10	37,0
	Non utilizzate né intenzione di utilizzo futuro	4	14,8
Totale		27	100,0
Migliorare i rapporti con i fornitori	Attualmente utilizzate	12	46,2
	Intenzione di utilizzarle in futuro	5	19,2
	Non utilizzate né intenzione di utilizzo futuro	9	34,6
Totale		26	100,0
Conquistare i nuovi mercati	Attualmente utilizzate	8	32,0
	Intenzione di utilizzarle in futuro	10	40,0
	Non utilizzate né intenzione di utilizzo futuro	7	28,0
Totale		25	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 21 – Iscrizioni o meno delle aziende ad un'Associazione territoriale di categoria

	%
Si	84,8
No	15,2
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 22 – Appartenenza o meno delle aziende a strutture consortili

	%
Si	45,5
No	54,5
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 23 – Tipologia di consorzio di appartenenza

	%
consorzi per l'export/commercializzazione	6,7
consorzi tecnologico/produttivi	40,0
consorzi garanzia fidi	6,7
altro	66,7
Totale	100,0

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

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 24 – Parere delle aziende circa l'esistenza, nel territorio di riferimento, di iniziative di concertazione tra aziende

	%
Si	33,3
No	54,5
Non so	12,1
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 25 – Forme di collaborazione o accordi strutturati con imprese interne ed esterne alle aree di riferimento

		V.A.	%
forme di collaborazione, anche occasionali, con altre imprese dell'area	Si	21	63,6
	No	10	30,3
	No, ma lo sarà nei prossimi 2/3 anni	2	6,1
Totale		33	100,0
accordi strutturati di medio periodo con altre imprese esterne all'area	Si	10	40,0
	No	14	56,0
	No, ma lo sarà nei prossimi 2/3 anni	1	4,0
Totale		25	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 26 - Valutazione dello scambio di informazioni con le aziende operanti nella stessa area locale di riferimento

	%
Inesistente	27,3
Occasionale	57,6
Frequente e coordinato	15,2
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 27 – Giudizio prevalente delle imprese sul valore dell'area locale

	%
Un'opportunità ed un vantaggio	39,4
Un fattore marginale	48,5
Uno svantaggio	12,1
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 28 - Giudizio delle aziende circa i principali punti di forza e di debolezza che contraddistinguono il contesto locale (v.a. e val. %)

	v.a.	%
<i>La localizzazione geografica</i>		
Punto di forza	16	48,5
Punto di debolezza	7	21,2
Né punto di forza né di debolezza	10	30,3
Totale	33	100,0
<i>Le infrastrutture ed i servizi di trasporto</i>		
Punto di forza	8	24,2
Punto di debolezza	18	54,5
Né punto di forza né di debolezza	7	21,2
Totale	33	100,0
<i>Le disponibilità e la funzionalità delle aree attrezzate</i>		
Punto di forza	7	21,2
Punto di debolezza	11	33,3
Né punto di forza né di debolezza	13	39,4
Non so	2	6,1
Totale	33	100,0
<i>I servizi pubblici (dogane, interporti, raccolta e smaltimento di rifiuti, acquedotti, Uffici del lavoro, INPS, Poste, ...)</i>		
Punto di forza	8	24,2
Punto di debolezza	8	24,2
Né punto di forza né di debolezza	16	48,5
Non so	1	3,0
Totale	33	100,0
<i>Servizi di supporto alla commercializzazione</i>		
Punto di forza	3	9,4
Punto di debolezza	8	25,0
Né punto di forza né di debolezza	17	53,1
Non so	4	12,5
Totale	32	100,0
<i>Servizi di supporto a produzione e gestione aziendale (studi di progettazione, engineering, design, informatica, ...)</i>		
Punto di forza	12	37,5
Punto di debolezza	7	21,9
Né punto di forza né di debolezza	12	37,5
Non so	1	3,1
Totale	32	100,0
<i>Il ruolo e le politiche degli istituti di credito e delle strutture finanziarie</i>		
Punto di forza	6	18,8
Punto di debolezza	14	43,8
Né punto di forza né di debolezza	10	31,3
Non so	2	6,3
Totale	32	100,0

(segue)

(segue tab. 28)

	v.a.	%
<i>La rete di relazioni tra le aziende dell'area/distretto</i>		
Punto di forza	7	22,6
Punto di debolezza	8	25,8
Né punto di forza né di debolezza	13	41,9
Non so	3	9,7
Totale	31	100,0
<i>La propensione alla collaborazione tra le imprese</i>		
Punto di forza	6	20,0
Punto di debolezza	10	33,3
Né punto di forza né di debolezza	14	46,7
Totale	30	100,0
<i>La qualità delle risorse umane e delle competenze presenti nell'area</i>		
Punto di forza	13	41,9
Punto di debolezza	8	25,8
Né punto di forza né di debolezza	9	29,0
Non so	1	3,2
Totale	31	100,0
<i>La qualità della vita, i rapporti sociali e la cultura locale</i>		
Punto di forza	24	77,4
Né punto di forza né di debolezza	7	22,6
Totale	31	100,0
<i>Il grado di apertura extra locale delle imprese</i>		
Punto di forza	5	17,9
Punto di debolezza	14	50,0
Né punto di forza né di debolezza	8	28,6
Non so	1	3,6
Totale	28	100,0
<i>Le alleanze transnazionali</i>		
Punto di forza	5	17,9
Punto di debolezza	12	42,9
Né punto di forza né di debolezza	7	25,0
Non so	4	14,3
Totale	28	100,0
<i>La capacità innovativa</i>		
Punto di forza	12	42,9
Punto di debolezza	7	25,0
Né punto di forza né di debolezza	8	28,6
Non so	1	3,6
Totale	28	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 29– Giudizio delle aziende sui soggetti che meglio rappresentano gli interessi di sviluppo dell'area locale

	v.a.	%
<i>L'associazione di categoria</i>		
Poco importante	3	10,0
Abbastanza importante	10	33,3
Molto importante	17	56,7
Totale	30	100,0
<i>La Camera di Commercio</i>		
Poco importante	7	28,0
Abbastanza importante	11	44,0
Molto importante	7	28,0
Totale	25	100,0
<i>Gli Enti locali</i>		
Poco importante	7	26,9
Abbastanza importante	14	53,8
Molto importante	5	19,2
Totale	26	100,0
<i>L'amministrazione regionale</i>		
Poco importante	7	26,9
Abbastanza importante	12	46,2
Molto importante	7	26,9
Totale	26	100,0
<i>I consorzi locali</i>		
Poco importante	6	26,1
Abbastanza importante	13	56,5
Molto importante	4	17,4
Totale	23	100,0
<i>Soggetti della programmazione negoziata (Patti territoriali, Accordi di programma, Pit, Pis, ecc)</i>		
Poco importante	1	11,1
Abbastanza importante	3	33,3
Molto importante	5	55,6
Totale	9	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 30 – Giudizio delle aziende sull'importanza o meno di perseguire obiettivi di sviluppo a breve-medio termine

	v.a.	%
<i>Sviluppo dei mercati (decentramento; internazionalizzazione; diversificazione)</i>		
poco importante	1	3,3
abbastanza importante	6	20,0
molto importante	23	76,7
Totale	30	100,0
<i>Miglioramento dei prodotti (rinnovo gamma prodotti/servizi; qualità prodotti/servizi; incremento capacità produttiva; decentramento)</i>		
poco importante	1	3,3
abbastanza importante	5	16,7
molto importante	24	80,0
Totale	30	100,0
<i>Miglioramento dei processi (sviluppo redditività; riduzione costi; efficienza e produttività; flessibilità/velocità di risposta ai cambiamenti; rinnovamento tecnologie e processi produttivi; sviluppo informatica; miglioramento immagine; incremento)</i>		
abbastanza importante	4	12,9
molto importante	27	87,1
Totale	31	100,0
<i>Miglioramento dell'organizzazione interna (clima interno; comunicazioni interne; valori e cultura aziendale; stile di direzione; risorse umane)</i>		
abbastanza importante	5	16,7
molto importante	25	83,3
Totale	30	100,0
<i>Miglioramento dell'assetto finanziario (gestione finanziaria; accesso al credito)</i>		
abbastanza importante	6	23,1
molto importante	20	76,9
Totale	26	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 31 - Giudizio delle aziende sull'importanza o meno di fattori di cambiamento esterni ed interni che hanno un impatto sulle strategie di impresa (v.a. e val. %)

	v.a.	%
<i>Politico - istituzionali (mutamenti del quadro politico; problemi ambientali-ecologia; internazionalizzazione; funzionamento pubblici servizi)</i>		
poco importante	5	17,9
abbastanza importante	7	25,0
molto importante	16	57,1
Totale	28	100,0
<i>Atteggiamento sindacale (comportamenti organizzazioni sindacali; conflittualità interna; rinnovo contratti di lavoro)</i>		
poco importante	9	36,0
abbastanza importante	11	44,0
molto importante	5	20,0
Totale	25	100,0
<i>Andamento economico (problemi occupazionali; internazionalizzazione; andamento del mercato e della domanda; professionalità della concorrenza; problemi fiscali societari; rapporti con i fornitori; problemi di qualità prodotti servizi)</i>		
poco importante	2	6,7
abbastanza importante	9	30,0
molto importante	19	63,3
Totale	30	100,0
<i>Evoluzione sociale (mutamento dei valori e del clima sociale; aspettative e atteggiamenti verso il lavoro; fenomeni migratori; cambiamenti nella struttura dei consumi; cambiamento ruolo delle donne)</i>		
poco importante	5	16,7
abbastanza importante	15	50,0
molto importante	10	33,3
Totale	30	100,0
<i>Innovazione tecnologica (cambiamenti tecnologie e impianti; sviluppo informatica)</i>		
abbastanza importante	10	33,3
molto importante	20	66,7
Totale	30	100,0
<i>Formazione professionale (disponibilità risorse professionali qualificate)</i>		
abbastanza importante	7	24,1
molto importante	22	75,9
Totale	29	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 32 - Il principale problema affrontato negli ultimi 3 anni per quanto riguarda le Risorse Umane

	%
cambiamenti in atto	5,3
flessibilità aziendale certif. iso-vision	5,3
la formazione comporta un lungo periodo di esperie	5,3
organizzazione del lavoro	5,3
reperire personale qualificato-specializzato	63,2
reperire qualificati con voglia di lavorare	10,5
ricollocare persone nel mondo del lavoro	5,3
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 33- Previsioni delle aziende sull'adozione o meno di tipologie di intervento nei prossimi due anni

	v.a.	%
<i>Flessibilità nell'utilizzo della forza lavoro</i>		
Si nei prossimi due anni	18	64,3
No nei prossimi due anni	5	17,9
No, non è interessato	5	17,9
Totale	28	100,0
<i>Mobilità interna</i>		
Si nei prossimi due anni	12	48,0
No nei prossimi due anni	9	36,0
No, non è interessato	4	16,0
Totale	25	100,0
<i>Valori aziendali</i>		
Si nei prossimi due anni	13	52,0
No nei prossimi due anni	7	28,0
No, non è interessato	5	20,0
Totale	25	100,0
<i>Comunicazione interna</i>		
Si nei prossimi due anni	16	64,0
No nei prossimi due anni	4	16,0
No, non è interessato	5	20,0
Totale	25	100,0
<i>Stile di direzione</i>		
Si nei prossimi due anni	7	28,0
No nei prossimi due anni	12	48,0
No, non è interessato	5	20,0
No, ma vorrebbe essere più informato	1	4,0
Totale	25	100,0
<i>Direzione per obiettivi</i>		
Si nei prossimi due anni	13	52,0
No nei prossimi due anni	7	28,0
No, non è interessato	4	16,0
No, ma vorrebbe essere più informato	1	4,0
Totale	25	100,0
<i>Cambiamento dell'organizzazione</i>		
Si nei prossimi due anni	10	38,5
No nei prossimi due anni	10	38,5
No, non è interessato	6	23,1
Totale	26	100,0
<i>Formazione continua</i>		
Si nei prossimi due anni	26	86,7
No nei prossimi due anni	1	3,3
No, non è interessato	3	10,0
Totale	30	100,0

(segue)

(segue tab. 33)

	v.a.	%
<i>Rafforzamento ruolo capi</i>		
Si nei prossimi due anni	7	31,8
No nei prossimi due anni	10	45,5
No, non è interessato	5	22,7
Totale	22	100,0
<i>Superamento del modello gerarchico</i>		
Si nei prossimi due anni	9	37,5
No nei prossimi due anni	10	41,7
No, non è interessato	5	20,8
Totale	24	100,0
<i>Sistemi di valutazione</i>		
Si nei prossimi due anni	15	60,0
No nei prossimi due anni	6	24,0
No, non è interessato	4	16,0
Totale	25	100,0
<i>Sistemi d'incentivazione</i>		
Si nei prossimi due anni	18	72,0
No nei prossimi due anni	4	16,0
No, non è interessato	3	12,0
Totale	25	100,0
<i>Utilizzazione professionalità esterne</i>		
Si nei prossimi due anni	18	66,7
No nei prossimi due anni	7	25,9
No, non è interessato	2	7,4
Totale	27	100,0
<i>Sistemi informativi tecnologie informatiche</i>		
Si nei prossimi due anni	17	70,8
No nei prossimi due anni	5	20,8
No, non è interessato	2	8,3
Totale	24	100,0
<i>Riduzione organi di staff</i>		
Si nei prossimi due anni	1	4,0
No nei prossimi due anni	18	72,0
No, non è interessato	6	24,0
Totale	25	100,0
<i>Miglioramento efficienza produttività</i>		
Si nei prossimi due anni	20	80,0
No nei prossimi due anni	3	12,0
No, non è interessato	2	8,0
Totale	25	100,0

(segue)

(segue tab. 33)

	v.a.	%
<i>Responsabilizzazione imprenditorializzazione diffusa</i>		
Si nei prossimi due anni	12	52,2
No nei prossimi due anni	7	30,4
No, non è interessato	4	17,4
Totale	23	100,0
<i>Qualità totale</i>		
Si nei prossimi due anni	17	68,0
No nei prossimi due anni	5	20,0
No, non è interessato	3	12,0
Totale	25	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 34 – Ricorso o meno delle aziende a forme di lavoro “atipico” (val. %)

	%
Si	68,8
No	31,3
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 35 - Tipologie contrattuali “atipiche” cui le aziende fanno ricorso (val. %)

	%
Collaborazioni occasionali	59,1
Collaborazioni coordinate e continuative (co.co.co)	72,7
Lavoro interinale	18,2
Contratti a termine	59,1
Lavoro ripartito (job sharing)	4,5
Lavoro a chiamata (job on call)	-
Nessuna forma	-
Altro (apprendistato, Cfl, stage, stagionali)	18,2
Totale	100,0

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

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 36 - Motivazioni per le quali l'azienda ricorre a forme di lavoro atipico (val. %)

	%
Contratto a termine per special disabile	4,5
Esigenze aziendali limitate nel tempo	63,6
Esigenze dei lavoratori	4,5
Flessibilità	4,5
Necessità di sostituzioni	4,5
Periodi di "prova"	13,6
Riduzione costi	4,5
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 37 – I principali punti di forza del lavoro atipico, secondo il parere delle aziende (val. %)

	%
Distribuzione omogenea dei carichi	5,0
Esigenze aziendali limitate nel tempo	20,0
Flessibilità	40,0
Motivare la forza lavoro	10,0
Valutare personale senza legame	25,0
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 38 – I principali punti di debolezza del lavoro atipico, secondo il parere delle aziende (val. %)

	%
Costo superiore	21,4
Poca conoscenza del personale	21,4
Precarietà del lavoro	35,7
Scarsità di motivazioni	21,4
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 39 - Previsioni delle aziende circa l'andamento nei prossimi tre anni del lavoro "atipico" (val. %)

	%
Aumenterà	45,2
Diminuirà	6,5
Resterà stabile	48,4
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 40 - Tipologie di attività e servizi individuali offerti dalle aziende ai propri dipendenti (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Sostegno psicologico	1	5,9
Attività sportive	1	5,9
Servizi di accreditamento presso strutture sanitarie	1	5,9
Convenzioni con enti di vario genere	3	17,6
Visite di studio, stage all'estero	2	11,8
Benefit (cellulare, personal computer, automobile aziendale)	16	94,1
Altro	2	11,8
Totale	17	100,0

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

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 41 - Tipologia di attività e servizi offerti dalle aziende ai propri dipendenti per la conciliazione dei tempi familiari e lavorativi (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Asili aziendali/Baby sitting in azienda	1	6,7
Tempi di lavoro (part time)	15	100,0
Convenzioni a livello locale con esercizi commerciali e servizi pubblici	3	20,0
Assistenza a non autosufficienti in famiglia	-	-
Assistenza domiciliare in convenzione	-	-
Altro	-	-
Totale	15	100,0

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

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 42 - Previsioni delle imprese sull'andamento dell'occupazione nel prossimo biennio (val. %)

	%
Stabile	34,4
In aumento	62,5
In diminuzione	3,1
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 43 - Se in aumento, tipologia di nuovi occupati previsti dalle aziende (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Neo diplomati	8	40,0
Neo laureati	7	35,0
Diplomati con esperienza	8	40,0
Laureati con esperienza	4	20,0
Personale altamente specializzato e con specifica professionalità	10	50,0
Personale non specializzato	5	25,0
Manodopera	2	10,0
Altro		
Totale	20	100,0

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

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 44 - Previsioni circa l'accesso delle donne a posizioni di responsabilità nel prossimo biennio (val. %)

	%
In aumento	26,7
Stabile	70,0
In diminuzione	3,3
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 45 - Durata dell'investimento in formazione RU sostenuto negli ultimi due anni (v.a. e val. %)

	v.a.	%
<i>Formazione manageriale</i>		
Fino a 2 mesi	3	75,0
Da 3 a 6 mesi	1	25,0
Totale	4	100,0
<i>Formazione commerciale</i>		
Fino a 2 mesi	1	25,0
Da 3 a 6 mesi	2	50,0
Da 7 mesi a 1 anno	1	25,0
Totale	4	100,0
<i>Formazione a supporto di nuove strategie</i>		
Fino a 2 mesi	1	33,3
Da 3 a 6 mesi	1	33,3
Oltre 1 anno	1	33,3
Totale	3	100,0
<i>Formazione a supporto di nuove tecnologie</i>		
Fino a 2 mesi	4	80,0
Da 7 mesi a 1 anno	1	20,0
Totale	5	100,0
<i>Formazione per riqualificazione</i>		
Da 3 a 6 mesi	3	60,0
Da 7 mesi a 1 anno	2	40,0
Totale	5	100,0
<i>Formazione per neoassunti</i>		
Da 7 mesi a 1 anno	2	100,0
Totale	2	100,0
<i>Contratti formazione lavoro</i>		
Da 7 mesi a 1 anno	1	20,0
Oltre 1 anno	4	80,0
Totale	5	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 46 - Numero di addetti coinvolti nell'investimento in formazione RU sostenuto negli ultimi due anni (v.a. e val. %)

	v.a.	%
<i>Formazione manageriale</i>		
01-02	3	75,0
03-05	1	25,0
Totale	4	100,0
<i>Formazione commerciale</i>		
01-02	1	33,3
03-05	1	33,3
Oltre 10	1	33,3
Totale	3	100,0
<i>Formazione a supporto di nuove strategie</i>		
01-02	1	33,3
Oltre 10	2	66,7
Totale	3	100,0
<i>Formazione a supporto di nuove tecnologie</i>		
01-02	2	40,0
03-05	1	20,0
06-10	1	20,0
Oltre 10	1	20,0
Totale	5	100,0
<i>Formazione per riqualificazione</i>		
01-02	1	25,0
Oltre 10	3	75,0
Totale	4	100,0
<i>Formazione per neoassunti</i>		
03-05	1	33,3
06-10	1	33,3
Oltre 10	1	33,3
Totale	3	100,0
<i>Contratti formazione lavoro</i>		
01-02	3	50,0
03-05	1	16,7
06-10	1	16,7
oltre 10	1	16,7
Totale	6	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 47 - Modalità dell'investimento in formazione RU sostenuto negli ultimi due anni (v.a. e val. %)

	v.a.	%
<i>Formazione manageriale</i>		
Interna	4	57,1
Esterna presso strutture formative	3	42,9
Totale	7	100,0
<i>Formazione commerciale</i>		
Interna	4	66,7
Esterna presso strutture formative	1	16,7
Presso fornitori	1	16,7
Totale	6	100,0
<i>Formazione a supporto di nuove strategie</i>		
Interna	2	40,0
Esterna presso strutture formative	2	40,0
Presso fornitori	1	20,0
Totale	5	100,0
<i>Formazione a supporto di nuove tecnologie</i>		
Interna	4	40,0
Esterna presso strutture formative	4	40,0
Presso fornitori	2	20,0
Totale	10	100,0
<i>Formazione per riqualificazione</i>		
Interna	9	75,0
Esterna presso strutture formative	3	25,0
Totale	12	100,0
<i>Formazione per per neoassunti</i>		
Interna	12	85,7
Esterna presso strutture formative	2	14,3
Totale	14	100,0
<i>Contratti formazione lavoro</i>		
Interna	9	81,8
Esterna presso strutture formative	2	18,2
Totale	11	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 48 - Andamenti previsti dalle aziende sui propri investimenti per la formazione delle Risorse Umane nel prossimo triennio (v.a. e val. %)

	v.a.	%
<i>Formazione manageriale</i>		
Nessun investimento previsto	4	33,3
Investimenti in aumento	8	66,7
Totale	12	100,0
<i>Formazione commerciale</i>		
Nessun investimento previsto	5	35,7
Investimenti in aumento	9	64,3
Totale	14	100,0
<i>Formazione a supporto di nuove strategie</i>		
Nessun investimento previsto	4	40,0
Investimenti in aumento	6	60,0
Totale	10	100,0
<i>Formazione a supporto di nuove tecnologie</i>		
Nessun investimento previsto	3	21,4
Investimenti in aumento	11	78,6
Totale	14	100,0
<i>Formazione per riqualificazione</i>		
Nessun investimento previsto	2	13,3
Investimenti in aumento	13	86,7
Totale	15	100,0
<i>Formazione per neoassunti</i>		
Nessun investimento previsto	3	17,6
Investimenti in aumento	14	82,4
Totale	17	100,0
<i>Contratti formazione lavoro</i>		
Nessun investimento previsto	2	16,7
Investimenti in aumento	9	75,0
Investimenti in diminuzione	1	8,3
Totale	12	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 49 - Risorse finanziarie pubbliche (Ue, Stato, Regione) utilizzate o meno dalle aziende (val. %)

	%
Si	33,3
No	66,7
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 50 - Conoscenza e accesso da parte delle aziende alle diverse fonti finanziarie pubbliche destinate alla formazione delle RU (v.a. e val. %)

	v.a.	%
<i>Fondo Sociale Europeo</i>		
Conosce	3	75,0
Ha avuto accesso	1	25,0
Totale	4	100,0
<i>Formazione Continua (L. 23693)</i>		
Conosce	3	60,0
Ha avuto accesso	2	40,0
Totale	5	100,0
<i>Corsi organizzati dalla Regione</i>		
Conosce	3	60,0
Ha avuto accesso	2	40,0
Totale	5	100,0
<i>Programmi di Iniziativa Comunitaria (Leonardo, Socrates, Equal, Adapt, Occupazione)</i>		
Conosce	3	75,0
Ha avuto accesso	1	25,0
Totale	4	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 51 - Grado di soddisfazione delle aziende rispetto ai diversi aspetti delle attività formative promosse grazie a finanziamenti pubblici (v.a. e val. %)

	v.a.	%
<i>Obiettivi previsti dal corso e ai risultati effettivamente raggiunti</i>		
Molto soddisfacente	7	87,5
Per nulla soddisfacente	1	12,5
Totale	8	100,0
<i>Costi sostenuti per i corsi e ai benefici effettivamente visibili</i>		
Molto soddisfacente	6	75,0
Per nulla soddisfacente	2	25,0
Totale	8	100,0
<i>Tempi di attuazione dei corsi di formazione e alle esigenze dell'impresa</i>		
Molto soddisfacente	4	57,1
Per nulla soddisfacente	3	42,9
Totale	7	100,0
<i>Qualità dei contenuti e alle esigenze dell'impresa</i>		
Molto soddisfacente	5	83,3
Per nulla soddisfacente	1	16,7
Totale	6	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 52 - Figure professionali di cui le aziende sentono oggi maggiormente bisogno (val. %)

	%
Addetti alla vendita	3,8
Agenti di vendita	3,8
Amministratori	15,4
Autisti	3,8
Direttori commerciali	3,8
Informatici	11,5
Operai specializzati	30,8
Responsabili di produzione e di magazzino	7,7
Responsabili ricerca & sviluppo	7,7
Responsabili risorse umane	3,8
Tecnici specializzati	7,7
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 53 - Ambiti aziendali nei quali è richiesta una maggiore preparazione degli addetti (val. %)

	%
Commercializzazione servizi al cliente	27,3
Conoscenza tecnologica di processo, di prodotto	30,3
Gestione produzione	21,2
Manutenzione impianti /macchinari	9,1
Controllo di gestione	3,0
Marketing, vendita, comunicazione, immagine	9,1
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 54 - Comportamenti e cultura del lavoro ritenuti necessari dalle aziende (val. %)

	v.a.	%
Costruzione di una visione comune	9	27,3
Chiarezza e concretezza di obiettivi	20	61,6
Continuità nel perseguire gli obiettivi	9	27,3
Esplicitazione di valori aziendali (es.: qualità, affidabi)	6	18,2
Orientamento alla globalizzazione dei mercati per l'analisi	3	9,1
Supporti commerciali	1	3,0
Supporto all'implementazione di sistemi e procedure	2	6,1
Scambio di competenze e conoscenze fra operatori simili su m	4	12,1
Sviluppo di una cultura internazionale	2	6,1
Trasferimenti di competenze e sviluppo know - how	4	12,1
Totale	33	100,0

Il totale non è uguale a 100 perchè erano possibili max 2 risposte

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 55 – Giudizio delle aziende sulla preparazione scolastica di base (in termini di cultura generale) e sull'eventuale grado di professionalizzazione (in termini di qualificazione tecnica e professionale) posseduta dai giovani neoassunti (v.a. e val. %)

	v.a.	%
<i>Preparazione scolastica</i>		
Ottimo	3	9,4
Buono	12	37,5
Sufficiente	11	34,4
Insufficiente	6	18,8
Totale	32	100,0
<i>Qualificazione professionale</i>		
Ottimo	4	12,5
Buono	8	25,0
Sufficiente	14	43,8
Insufficiente	6	18,8
Totale	32	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 56 - Aspetti della preparazione dei giovani che, a parere delle aziende, la scuola e/o la formazione professionale dovrebbero curare maggiormente (val. %)

	%
Educazione civica	3,3
Formazione professionale specializzata	10,0
Maggiore comunicazione tra scuola e imprese	3,3
Maggiore informazione sulle prospettive del lavoro	16,7
Preparazione pratica	56,7
Visite periodiche/stage presso le aziende	10,0
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 57 - Accoglienza o meno, sino ad oggi, da parte delle aziende di giovani o personale in stage, tirocinio o con borsa lavoro presso l'azienda (val. %)

	%
Si	57,6
No	42,4
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 58 - Tipologie di motivazioni che hanno indotto le aziende ad accogliere giovani in stage, tirocini o con borse di lavoro (val. %)

	%
Facile accesso a questa modalità di inserimento lavorativo	27,8
Disponibilità di personale a costi contenuti per l'impresa	11,1
Contributo effettivo alla flessibilità dell'attività lavorativa	11,1
Altro	50,0
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 59 - Altre tipologie di motivazioni legate alla decisione delle aziende di accogliere giovani o personale in stage, tirocinio o con borsa lavoro (val. %)

	%
È stato un fatto occasionale	27,3
Master qualità	9,1
Per apportare contributo all'azienda senza sostenere costi	9,1
Per avvicinare gli studenti al mondo del lavoro	27,3
Per valutare la professionalità in vista di futura assunzione	18,2
Proposta ricevuta	9,1
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 60 - Giudizio delle aziende sull'esito dello stage e livello di soddisfazione (val. %)

	%
Positivo. L'azienda ritiene di investire attività e risorse	77,8
Positivo, ma non è un percorso su cui l'azienda intende inve	16,7
Negativo	5,6
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Tab. 61 - Motivazioni che hanno indotto le aziende a non accogliere giovani o personale in stage, tirocini o con borse di lavoro (val. %)

	%
Mancanza di conoscenza della opportunità	21,4
Difficoltà nel garantire allo stagista la formazione richiesta	14,3
Difficoltà nell'individuare un ruolo effettivo o un'attività	21,4
Altro	42,9
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2003

Allegato

LA SCHEDA DI RILEVAZIONE

SEZ. A - L'AZIENDA

1. Denominazione e ragione sociale dell'Azienda

2. Localizzazione dell'azienda:

Comune di _____ Cod. ISTAT |_|_|_|_|_|_|_|_|

C.A.P. |_|_|_|_|_|_|_| Prov. di _____ Cod. ISTAT |_|_|_|_|

Data dell'intervista |_|_|_|_|_| 2003

3. Settore merceologico prevalente in cui opera:

- | | | |
|---|--------------------------|----|
| - agricoltura | <input type="checkbox"/> | 1 |
| - abbigliamento/tessile/calzature | <input type="checkbox"/> | 2 |
| - alimentare/bevande/detersivi/cosmetici | <input type="checkbox"/> | 3 |
| - autoveicoli e mezzi di trasporto (produzione e/o vendita) | <input type="checkbox"/> | 4 |
| - chimico/farmaceutico | <input type="checkbox"/> | 5 |
| - gomma/plastica/carta | <input type="checkbox"/> | 6 |
| - energetico/petroliero/minerario | <input type="checkbox"/> | 7 |
| - cemento/vetro/ceramica | <input type="checkbox"/> | 8 |
| - edilizia/impiantistica/ingegneria/cantieristica | <input type="checkbox"/> | 9 |
| - commercio/grande distribuzione | <input type="checkbox"/> | 10 |
| - editoria/pubblicità/spettacolo | <input type="checkbox"/> | 11 |
| - elettronica/informatica/telecomunicazioni | <input type="checkbox"/> | 12 |
| - meccanica/elettromeccanica/metallurgia/siderurgia | <input type="checkbox"/> | 13 |
| - elettrodomestici/mobili/arredamento | <input type="checkbox"/> | 14 |
| - materiale elettrico o per costruzioni | <input type="checkbox"/> | 15 |
| - servizi | <input type="checkbox"/> | 16 |
| - socio-sanitario | <input type="checkbox"/> | 17 |
| - altro (specificare) _____ | <input type="checkbox"/> | 18 |

Note: _____

4. Tipologia prevalente del mercato di riferimento:

- materie prime 1
- prodotti intermedi 2
- prodotti finiti (beni durevoli) 3
- prodotti finiti (largo consumo) 4
- servizi alle imprese 5
- servizi alle persone 6
- altro (specificare _____) 7

Note: _____

5. L'azienda fa parte di un gruppo?

- Sì 1
- No 2

Se sì, quale _____

Il gruppo è nazionale 1 internazionale 2 regionale 3

Note: _____

6. Qual è stato l'andamento del fatturato aziendale negli ultimi 2 anni? (una sola risposta)

- è aumentato 1
- è rimasto stabile 2
- è diminuito 3

Note: _____

7. Verso quali mercati finali si dirige la produzione aziendale? (indicare la composizione percentuale)

a) locale	□□□□
b) regionale	□□□□
c) nazionale	□□□□
d) estero	□□□□
Totale	100%

8. Per chi ha risposto all'item d):

Quali sono i primi tre Paesi in ordine di importanza cui si rivolge il fatturato estero?

1° _____
 2° _____
 3° _____

Note: _____

9. Fatturato 2002 (Euro):

- fino a 50.000 1
- da 50.001 a 100.000 2
- da 100.001 a 250.000 3
- da 250.001 a 500.000 4
- da 500.001 a 1.000.000 5
- da 1.000.001 a 2.500.000 6
- da 2.500.001 a 10.000.000 7
- oltre 10.000.000 8

Note: _____

10. Risultato economico di bilancio:

	Utile	Perdita	Pareggio
2001	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2002	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3

Note: _____

11. L'azienda è presente con strutture proprie (sedi, stabilimenti) o in maniera mediata (joint-venture, accordi, rappresentanze, ecc.) in altri Paesi?

- Sì 1
- No 2

12. Configurazione organizzativa per area (al 31 dicembre 2002)

<i>Aree aziendali</i>	<i>n. di dipendenti</i>
Direzione	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Amministrazione e personale	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Produzione	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Marketing e vendita	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sistemi informativi	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ricerca	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Altre aree (specificare) _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Totale dipendenti	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Note: _____

13. Organico aziendale (al 31 dicembre per gli anni 2001 e 2002)

	2001		2002	
	F	M	F	M
Dirigenti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Quadri	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Impiegati	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Operai qualificati	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Operai semplici	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Apprendisti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Consulenti e collaboratori	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Totale dipendenti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Note: _____

15. Organico aziendale per titolo di studio (al 31 dicembre 2002)

	Titolo di studio				
	Laurea	Diploma Secondaria Superiore	Diploma tecnico	Diploma secondaria inferiore	Licenza elementare
Dirigenti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Quadri	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Impiegati	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Operai qualificati	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Operai semplici	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Apprendisti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Consulenti e collaboratori	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Totale dipendenti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Note: _____

16. L'azienda ha registrato casi di spin-off?

- Sì 1
 - No 2

SEZ. B - STRATEGIE AZIENDALI E COMPETITIVITÀ

17. Quali sono i fattori principali più direttamente connessi alla competitività della Sua azienda sui mercati? (attribuire un punteggio da 1 a 10 con 10 = max importanza e 0 fattore non presente)

<i>Fattori di competitività</i>	<i>punteggio</i>
- prezzi	
- costi unitari bassi	
- elevata produttività	
- specializzazione del prodotto	
- livello tecnologico del prodotto	
- flessibilità della produzione	
- qualità delle Risorse Umane	
- formazione del personale	
- gamma di prodotti	
- design	
- rete di vendita	
- assistenza tecnica al cliente	
- marketing mix	
- dimensione transnazionale	
- altro (specificare) _____	

Note: _____

18. Ha utilizzato risorse finanziarie previste dalla UE o dalla Regione o da leggi nazionali di incentivazione?

- Sì 1
 - No 2

Note: _____

19. Se sì, per che cosa?

- Innovazione di prodotto 1
 - Innovazione di processo 2
 - Investimento in risorse umane 3

20. Specificare di quale modalità di incentivazione ha usufruito l'azienda

Note: _____

21. Aspetti della gestione per i quali ritiene necessario un maggior investimento: (max due risposte)

- | | |
|---|----------------------------|
| - clima aziendale | <input type="checkbox"/> 1 |
| - produttività | <input type="checkbox"/> 2 |
| - partecipazione/coinvolgimento del personale | <input type="checkbox"/> 3 |
| - soddisfazione clienti | <input type="checkbox"/> 4 |
| - flessibilità organizzativa | <input type="checkbox"/> 5 |
| - altro (specificare) _____ | <input type="checkbox"/> 6 |

Note: _____

22. Principali strumenti utilizzati dall'azienda per la definizione delle proprie strategie (massimo due risposte)

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------|
| - fiere/mostre | <input type="checkbox"/> 1 |
| - riviste specializzate | <input type="checkbox"/> 2 |
| - fornitori | <input type="checkbox"/> 3 |
| - clienti | <input type="checkbox"/> 4 |
| - reti commerciali, associative, ecc. | <input type="checkbox"/> 5 |
| - Internet | <input type="checkbox"/> 6 |
| - altro (specificare) _____ | <input type="checkbox"/> 7 |

Note: _____

23. Quali delle seguenti Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione sono solitamente utilizzate nella Sua azienda? (possibili più risposte)

- | | |
|---|--------------------------|
| - PC | <input type="checkbox"/> |
| - E-mail | <input type="checkbox"/> |
| - Accesso aziendale ad Internet (via modem) | <input type="checkbox"/> |
| - Accesso aziendale ad Internet (via ISDN) | <input type="checkbox"/> |
| - Accesso aziendale ad Internet (via ADSL) | <input type="checkbox"/> |
| - Sito Internet aziendale | <input type="checkbox"/> |
| - Intranet | <input type="checkbox"/> |
| - Video conferenza | <input type="checkbox"/> |
| - Altro: _____ | <input type="checkbox"/> |
| _____ | <input type="checkbox"/> |
| - Nessuna | <input type="checkbox"/> |
- 1

24. Per quali finalità, tra le seguenti, fate uso delle Tecnologie dell'Informazione e della comunicazione o avete intenzione di farvi ricorso? (una risposta per riga)

	Attualmente utilizzate	Intenzione di utilizzarle in futuro	Non utilizzate né intenzione di utilizzo futuro
- Migliorare l'assetto organizzativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Favorire il decentramento di funzioni sul territorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Migliorare la comunicazione interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Migliorare i livelli di produttività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Migliorare la rete logistica e distributiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Migliorare la rete di vendita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Migliorare i rapporti con i clienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Migliorare i rapporti con i fornitori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Conquistare i nuovi mercati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Altro (specificare _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____)	1	2	3

SEZ. C I RAPPORTI INTERAZIENDALI

25. L'azienda è iscritta ad un'Associazione territoriale di categoria?

- Sì 1
 - No 2

26. Se sì, quale?

27. L'azienda fa parte di strutture consortili?

- Sì 1
 - No 2

28. Se sì, di quale tipo? (possibili più risposte)

- consorzi per l'export/commercializzazione
 - consorzi tecnologico/produttivi
 - consorzi garanzia fidi
 - altro (specificare) _____

 1

29. A Suo parere, nella Sua area esistono iniziative di concertazione tra le aziende, per la presa di decisioni congiunte?

- Sì 1
 - No 2
 - Non so 3

30. Se sì, può indicare per quali finalità solitamente avviene tale concertazione? (max due risposte)

- far pressione sulle autorità pubbliche competenti per l'adozione di iniziative/ politiche per lo sviluppo locale 1
 - supporto all'imprenditorialità 2
 - adozione di politiche commerciali congiunte 3
 - attività di promozione dell'area locale verso l'esterno 4
 - altro: _____ 5

31. Se sì, quali sono gli attori che solitamente guidano i processi decisionali sottostanti a tali decisioni?

- consorzi 1
 - organismi intermedi (associazioni di categoria, camera di commercio, ecc.) 2
 - aziende o gruppi di aziende diverse, mutevoli a seconda del problema/interesse specifico 3

32. L'azienda è coinvolta in:

- *forme di collaborazione, anche occasionali, con altre imprese dell'area*
 - Sì 1
 - No 2
 - No, ma lo sarà nei prossimi 2/3 anni 3

- *accordi strutturati di medio periodo con altre imprese esterne all'area*
 - Sì 1
 - No 2
 - No, ma lo sarà nei prossimi 2/3 anni 3

33. Come reputa lo scambio di informazioni con le aziende operanti nella sua stessa area locale?

- inesistente 1
- occasionale 2
- frequente e coordinato 3

E. IL CONTESTO LOCALE

34. A Suo parere, l'area locale rappresenta, per la sua azienda, prevalentemente (una sola risposta)

- un'opportunità ed un vantaggio 1
- un fattore marginale 2
- uno svantaggio 3

35. Quali sono a Suo avviso i principali punti di forza e di debolezza che contraddistinguono il contesto locale in cui opera? (una risposta per riga)

	Punti di forza	Punti di debolezza	Né punti di forza né di debolezza	Non so
- la localizzazione geografica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- le infrastrutture ed i servizi di trasporto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- le disponibilità e la funzionalità delle aree attrezzate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- i servizi pubblici (dogane, interporti, raccolta e smaltimento rifiuti, acquedotti, Uffici del lavoro, INPS, Poste,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- servizi di supporto alla commercializzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- servizi di supporto a produzione e gestione aziendale (studi di progettazione, engineering, design, informatica,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- il ruolo e le politiche degli istituti di credito e delle strutture finanziarie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- la rete di relazioni tra le aziende dell'area/distretto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- la propensione alla collaborazione tra le imprese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- la qualità delle risorse umane e delle competenze presenti nell'area	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- la qualità della vita, i rapporti sociali e la cultura locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- il grado di apertura extra-locale delle imprese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- le alleanze transnazionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- la capacità innovativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4

36. Quali sono i soggetti che meglio rappresentano gli interessi di sviluppo dell'area locale? (attribuire un punteggio da 1 a 10 con 10 = max importanza e 0 fattore non presente)

1. l'associazione di categoria
 2. la Camera di Commercio
 3. gli Enti locali
 4. l'Amministrazione Regionale
 5. i consorzi locali
 6. soggetti della programmazione negoziata (Patti territoriali, Accordi di programma, Pit, Pis, ecc.)
 7. altro (specificare _____)
-)

37. Attribuire un punteggio a ciascuno dei seguenti obiettivi che la Sua azienda intende perseguire a breve-medio termine (attribuire un punteggio da 1 a 10 con 10 = max importanza e 0 fattore non presente)

- | | |
|--|----|
| 1. Sviluppo dei mercati (decentramento; internazionalizzazione; diversificazione) | [] |
| 2. Miglioramento dei prodotti (rinnovo gamma prodotti/ servizi; qualità prodotti/servizi; incremento capacità produttiva; decentramento) | [] |
| 3. Miglioramento dei processi (sviluppo redditività; riduzione costi; efficienza e produttività; fles-sibilità/velocità di risposta ai cambiamenti; rinnovamento tecnologie e processi produttivi; sviluppo informatica; miglioramento immagine; incremento capacità produttiva; decentramento; automazione processi) | [] |
| 4. Miglioramento dell'organizzazione interna (clima interno; comunicazioni interne; valori e cultura aziendale; stile di direzione; risorse umane) | [] |
| 5. Miglioramento dell'assetto finanziario (gestione finanziaria; accesso al credito) | [] |
| Altro (specificare _____) | [] |
| Note: _____ | |
| _____ | |

38. Quali sono a Suo avviso i fattori di cambiamento esterni ed interni che hanno un impatto sulle strategie della Sua azienda? (attribuire un punteggio da 1 a 10 con 10 = max importanza e 0 fattore non presente)

- | | |
|--|----|
| 1. Politico-istituzionali (mutamenti del quadro politico; problemi ambientali-ecologia; internazionalizzazione; funzionamento pubblici servizi) | [] |
| 2. Atteggiamento sindacale (comportamenti organizzazioni sindacali; conflittualità interna; rinnovo contratti di lavoro) | [] |
| 3. Andamento economico (problemi occupazionali; internazionalizzazione; andamento del mercato e della domanda; professionalità della concorrenza; problemi fiscali/societari; rapporti con i fornitori; problemi di qualità prodotti/servizi) | [] |
| 4. Evoluzione sociale (mutamento dei valori e del clima sociale; aspettative e atteggiamenti verso il lavoro; fenomeni migratori; cambiamenti nella struttura dei consumi; cambiamento ruolo delle donne) | [] |
| 5. Innovazione tecnologica (cambiamenti tecnologie e impianti; sviluppo informatica) | [] |
| 6. Formazione professionale (disponibilità risorse professionali qualificate) | [] |
| Altro (specificare _____) | [] |
| Note: _____ | |
| _____ | |

SEZ. E - L'AZIENDA E LE RISORSE UMANE

39. Qual è stato il principale problema che ha dovuto affrontare negli ultimi 3 anni per quanto riguarda le Risorse Umane?

Il seguente _____

Note: _____

40. Nella gestione delle Risorse Umane nella Sua azienda è mai intervenuto o prevede di intervenire in termini di:

	<i>Nei prossimi due anni</i>		<i>No, non è interessato</i>	<i>No, ma vorrebbe essere più informato</i>
	<i>Si</i>	<i>No</i>		
- flessibilità nell'utilizzo della forza lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- mobilità interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- valori aziendali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- comunicazione interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- stile di direzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- direzione per obiettivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- cambiamento dell'organizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- formazione continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- rafforzamento ruolo capi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- superamento del modello gerarchico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- sistemi di valutazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- sistemi d'incentivazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- utilizzazione professionalità esterne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- sistemi informativi/tecnologie informatiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- riduzione organi di staff	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- miglioramento efficienza/produttività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- responsabilizzazione/imprenditorializzazione diffusa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- qualità totale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- altro (specificare) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4

Note: _____

41. L'azienda fa o ha fatto ricorso alle forme di lavoro "atipico"?

- Sì 1
- No 2

42. Se no, perché?

43. Se sì, quali? (più risposte)

- collaborazioni occasionali
- collaborazioni coordinate e continuative (co.co.co.)
- lavoro interinale

- contratti a termine
 - lavoro ripartito (job sharing)
 - lavoro a chiamata (job on call)
 - nessuna forma
 - altro (specificare _____)
- 1

44. Per quali motivazioni l'azienda ricorre a forme di lavoro atipico? (riduzione costi del personale, periodi di "prova", esigenze aziendali limitate nel tempo, esigenze dei lavoratori)

45. Quali sono, secondo Lei, i principali punti di forza e punti di debolezza del lavoro atipico?

Punti di forza

Punti di debolezza

46. Secondo Lei, nei prossimi tre anni, il ricorso al lavoro atipico, nella Sua azienda:

- aumenterà 1
- diminuirà 2
- resterà stabile 3

47. Quali attività e servizi offre l'azienda ai suoi dipendenti? (più risposte per blocco)

Individuali

- sostegno psicologico
 - attività sportive
 - servizi di accreditamento presso strutture sanitarie
 - convenzioni con enti di vario genere (quali)
 - visite di studio, stage all'estero
 - benefit (cellulare, personal computer, automobile aziendale)
 - altro (specificare _____)
- 1

Note: _____

Conciliazione tempi familiari e tempi lavorativi

- Asili aziendali/Baby sitting in azienda
- Tempi di lavoro (part time)
- Convenzioni a livello locale con esercizi commerciali e servizi pubblici
- Assistenza a non autosufficienti in famiglia
- Assistenza domiciliare in convenzione
- altro (specificare _____)

1

Note: _____

SEZ. F - FABBISOGNI FORMATIVI E DI COMPETENZE

48. Nel prossimo triennio ritiene che l'occupazione nella Sua azienda sarà:

- stabile 1
 - in aumento 2
 - in diminuzione 3

Note: _____

49. Se sarà in aumento, che tipo di soggetti riguarderà? (possibili più risposte)

- neo diplomati
 - neo laureati
 - diplomati con esperienza
 - laureati con esperienza
 - personale altamente specializzato e con specifica professionalità
 - personale non specializzato
 - manodopera
 - altro (specificare _____)
 1

Note: _____

50. Previsioni circa l'accesso delle donne a posizioni di responsabilità nel prossimo biennio:

- in aumento 1
 - stabile 2
 - in diminuzione 3

Note: _____

51. Quale investimento in formazione RU ha realizzato negli ultimi due anni?

	Durata della formazione (mesi)	N. addetti coinvolti	Modalità della formazione			
			Interna	Esterna presso strutture formative	Presso fornitori	Altro
- formazione manageriale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- formazione commerciale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- formazione a supporto di nuove strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- formazione a supporto di nuove tecnologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- formazione per riqualificazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- formazione per neoassunti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- contratti formazione lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- altro (specificare _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4

Note: _____

52. Quale andamento prevede che avranno gli investimenti per la formazione delle Risorse Umane nella Sua azienda nel prossimo triennio?

	<i>Nessun investimento previsto</i>	<i>Investimenti in aumento</i>	<i>Investimenti in diminuzione</i>
- formazione manageriale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- formazione commerciale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- formazione a supporto di nuove strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- formazione a supporto di nuove tecnologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- formazione per riqualificazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- formazione per neoassunti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- contratti formazione lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- altro (specificare _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3

Note: _____

53. Per la formazione delle Risorse Umane ha utilizzato risorse finanziarie previste dalla UE e/o dalla Regione e/o nazionali?

- Sì 1
- No 2

Note: _____

54. Se sì, quali iniziative di seguito indicate conosce e a quali ha avuto accesso?

	<i>Conosce</i>	<i>Ha avuto accesso</i>
- Fondo Sociale Europeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Formazione Continua (L. 236/93)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Corsi organizzati dalla Regione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Programmi di Iniziativa Comunitaria (Leonardo, Socrates, Equal, Adapt, Occupazione)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2

55. Se sì, può indicare il suo grado di soddisfazione rispetto alle seguenti aree di valutazione?

	<i>Molto soddisfacente</i>	<i>Per nulla soddisfacente</i>
- obiettivi previsti dal corso e ai risultati effettivamente raggiunti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- costi sostenuti per i corsi e ai benefici effettivamente visibili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- tempi di attuazione dei corsi di formazione e alle esigenze dell'impresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- qualità dei contenuti e alle esigenze dell'impresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2

56. Figure professionali di cui l'Azienda sente oggi maggiormente il bisogno

Note: _____

57. In quale direzione dovrebbero maggiormente svilupparsi le capacità delle Risorse Umane?

- | | | |
|--|--------------------------|----|
| - commercializzazione servizi al cliente | <input type="checkbox"/> | 1 |
| - conoscenza tecnologica di processo, di prodotto | <input type="checkbox"/> | 2 |
| - gestione produzione | <input type="checkbox"/> | 3 |
| - manutenzione impianti/macchinari | <input type="checkbox"/> | 4 |
| - controllo di gestione | <input type="checkbox"/> | 5 |
| - gestione approvvigionamenti | <input type="checkbox"/> | 6 |
| - marketing, vendita, comunicazione, immagine | <input type="checkbox"/> | 7 |
| - gestione finanziaria | <input type="checkbox"/> | 8 |
| - lingue straniere | <input type="checkbox"/> | 9 |
| - tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione | <input type="checkbox"/> | 10 |
| - altro (specificare) _____ | <input type="checkbox"/> | 11 |

Note: _____

58. Comportamenti e cultura del lavoro oggi necessari (max due risposte)

- | | | |
|---|--------------------------|----|
| - costruzione di una visione comune | <input type="checkbox"/> | 1 |
| - chiarezza e concretezza di obiettivi | <input type="checkbox"/> | 2 |
| - continuità nel perseguire gli obiettivi | <input type="checkbox"/> | 3 |
| - esplicitazione di valori aziendali (es.: qualità, affidabilità, ecc.) | <input type="checkbox"/> | 4 |
| - orientamento alla globalizzazione dei mercati per l'analisi dei mercati non domestici | <input type="checkbox"/> | 5 |
| - supporti commerciali | <input type="checkbox"/> | 6 |
| - supporto all'implementazione di sistemi e procedure | <input type="checkbox"/> | 7 |
| - scambio di competenze e conoscenze fra operatori simili su mercati diversi | <input type="checkbox"/> | 8 |
| - sviluppo di una cultura internazionale | <input type="checkbox"/> | 9 |
| - trasferimenti di competenze e sviluppo know-how | <input type="checkbox"/> | 10 |

Note: _____

59. Come giudica la preparazione scolastica di base (in termini di cultura generale) e l'eventuale grado di professionalizzazione (in termini di qualificazione tecnica e professionale) posseduta dai giovani neoassunti?

- | | Ottimo | Buono | Sufficiente | Insufficiente |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Preparazione scolastica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Qualificazione professionale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

60. Secondo Lei, quali aspetti la scuola e/o la formazione professionale dovrebbero curare di più nella preparazione dei giovani?

61. Ha mai accettato di accogliere giovani o personale in stage, tirocinio o con borsa lavoro presso l'azienda?

- Sì 1
 - No 2

62. Se sì, quali sono state le motivazioni della Sua scelta (una sola risposta)?

- facile accesso a questa modalità di inserimento lavorativo 1
 - disponibilità di personale a costi contenuti per l'impresa 2
 - contributo effettivo alla flessibilità dell'attività lavorativa in azienda 3
 - altro (specificare) _____ 4

63. Se sì, quale è stato l'esito dello stage e il livello di soddisfazione?

- Positivo. L'azienda ritiene di investire attività e risorse in questa pratica 1
 - Positivo, ma non è un percorso su cui l'azienda intende investire 2
 - Negativo 3

64. Se no, quali sono state le motivazioni (una sola risposta)?

- mancanza di conoscenza della opportunità 1
 - difficoltà nel garantire allo stagista la formazione richiesta 2
 - difficoltà nell'individuare un ruolo effettivo o un'attività specifica in impresa 3
 - altro (specificare) _____ 4

65. Se sì, con quale obiettivo principale? (una sola risposta)

- collocamento all'esterno di personale in esubero 1
 - maggiore efficacia dell'organizzazione produttiva e distributiva 2
 - riduzione dei costi interni e del carico fiscale 3
 - innalzamento del grado di flessibilità complessiva dell'impresa 4
 - altro (specificare _____) 5

SEZ. G - L'INTERVISTATO

Nome e cognome _____

66. Sesso

- Maschio 1
 - Femmina 2

67. Età

- Fino a 30 anni 1
 - 31-35 anni 2
 - 36-40 anni 3
 - 41-45 anni 4
 - 46-50 anni 5
 - 51-55 anni 6
 - 56-60 anni 7
 - Oltre 60 anni 8

68. Anzianità aziendale

- Fino a 1 anno 1
 - 2-3 anni 2
 - 4-6 anni 3
 - 7-9 anni 4
 - 10 anni ed oltre 5

Note: _____

69. Titolo di studio

- Scuola media inferiore 1
 - Scuola media superiore 2
 - Laurea umanistica 3
 - Laurea economica 4
 - Laurea giuridica 5
 - Laurea tecnica 6
 - Altra laurea (specificare) _____ 7

 - Post-laurea 8

Note: _____

70. Posizione nell'organizzazione

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---|
| - Amministratore delegato | <input type="checkbox"/> | 1 |
| - Presidente | <input type="checkbox"/> | 2 |
| - Direttore | <input type="checkbox"/> | 3 |
| - Titolare | <input type="checkbox"/> | 4 |
| - Altro (specificare) _____ | <input type="checkbox"/> | 5 |
-

Note: _____

71. Per chi ha risposto altro, specificare l'area di appartenenza

- | | | |
|------------------------------|--------------------------|---|
| - tecnico-operativa | <input type="checkbox"/> | 1 |
| - amministrativo-finanziaria | <input type="checkbox"/> | 2 |
| - marketing-commerciale | <input type="checkbox"/> | 3 |
| - legale | <input type="checkbox"/> | 4 |
| - sistemi informativi | <input type="checkbox"/> | 5 |
| - personale | <input type="checkbox"/> | 6 |
| - altro (specificare) _____ | <input type="checkbox"/> | 7 |
-

Note: _____
