

**MOL**  
**MONITOR SUL LAVORO**

**ITALIA DELLE IMPRESE 2021**  
**METALMECCANICA “3C”:**  
**CAPITALE UMANO, COMPETITIVITÀ, CATENE DEL VALORE**

**PARTE PRIMA**  
**IL CAPITALE UMANO**

*Daniele Marini*

**LUGLIO 2021**

*promosso da*



## Il profilo delle imprese

Il sistema produttivo italiano, com'è noto, costituisce nel panorama internazionale un *unicum* sotto il profilo delle dimensioni delle imprese e della loro diffusività. Come conferma anche la ricerca "Italia delle imprese 2021" di Federmeccanica-Umana, e conformemente alle fotografie dell'Istat, la grande maggioranza dell'universo aziendale è costituito da realtà al di sotto dei 9 addetti: per oltre i nove decimi (94,3%) si tratta di microimprese. Ciò non di meno, possiamo osservare una differenziazione fra le aziende del settore del commercio e servizi e quelle del manifatturiero. Se le prime si collocano leggermente sopra la media (95,9%), le manifatturiere presentano profili un po' più strutturati. Pur rimanendo preponderanti quelle al di sotto dei 9 addetti (80,9% metalmeccaniche, 82,1% altre manifatturiere), tuttavia le piccole (10-49 addetti) risultano decisamente più cospicue (16,7% metalmeccaniche, 14,8% altra industria). Marginali, sotto il profilo quantitativo, risultano essere le medio-grandi (oltre i 50 addetti). Nei settori della metalmeccanica (2,4%) e dell'altra industria (3,1%) risultano più presenti, rispetto al commercio e servizi (0,5%).

Collegato alla dimensione viene l'ampiezza del fatturato. Va da sé che le imprese manifatturiere presentano tendenzialmente fatturati più significativi, in particolare nell'ambito dell'altra industria (dove annoveriamo settori come l'energia, gas, chimica: 53,3%, oltre € 1mln), rispetto al commercio e servizi dove la maggioranza delle aziende si colloca al di sotto della soglia di € 500mila all'anno (59,6%).

Anche la distribuzione territoriale vede prevalere la metalmeccanica (53,6%) e l'altra industria (53,8%) nel Nord del paese, mentre il commercio e i servizi evidenziano una distribuzione pressoché omogenea lungo tutto lo Stivale, seppure con una polarizzazione nel Nord Ovest (28,4%) e nel Mezzogiorno (29,2%).

### Profilo delle imprese (%)

	FEDMEC	Metalmeccanici	Altra industria	Commercio e servizi	Totale
<b>Area</b>					
Nord Ovest	35,5	30,4	28,2	28,4	28,5
Nord Est	22,6	23,2	25,6	20,5	21,0
Centro	3,2	28,6	10,3	21,9	21,8
Sud e Isole	38,7	17,8	35,9	29,2	28,7
<b>Dimensione</b>					
Fino a 9 addetti (micro)	75,9	80,9	82,1	95,9	94,3
10-49 addetti (piccole)	18,0	16,7	14,8	3,5	5,0
50-249 addetti (medie)	3,2	1,9	2,6	0,4	0,6
Oltre 250 addetti (grandi)	2,9	0,5	0,5	0,1	0,1
<b>Classe fatturato</b>					
Fino a €499mila	3,8	38,7	30,0	59,6	56,9
€500-999mila	23,1	28,6	16,7	19,3	19,8
Oltre €1mln	73,1	32,7	53,3	21,1	23,3

Fonte: Community Research&Analysis per Federmeccanica – Umana, 2021 (n. casi: 712÷806)

La ricerca ha interpellato anche una quota di imprese che attraverso le associazioni territoriali fanno capo a Federmeccanica (FEDMEC). Non si tratta in questo caso di un campione rappresentativo, ma di una partecipazione spontanea da parte di un gruppo che – considerata l'elevata numerosità – può essere considerato alla stregua di testimoni privilegiati: le risposte raccolte sono state complessivamente 136, pari a circa l'1% delle iscritte all'associazione. Pur con le cautele del caso, tuttavia appare utile realizzare comunque un confronto.

Rispetto alla diffusione territoriale, le imprese FEDMEC, sono polarizzate al Nord (58,1%) e nel Mezzogiorno (38,7%). La loro dimensione, sebbene manifesti una netta prevalenza fra le microimprese (75,9%), tuttavia presenta una più cospicua quota di quelle più strutturate, in particolare fra le medio-grandi (6,1%, oltre 50 addetti). Il riflesso di una simile configurazione si nota nelle classi di fatturato, dove quasi i tre quarti fra i rispondenti rientra nella classe con oltre € 1mln (73,1%).

Oltre all'identificazione del profilo delle imprese, abbiamo chiesto di indicare la distribuzione geografica delle proprie vendite. Mediamente, la grande maggioranza delle imprese realizza prodotti e servizi destinati al mercato domestico (93,2%), mentre la quota rivolta al mercato UE ed extra UE risulta rispettivamente del 4,2% e 1,2%.

#### Distribuzione delle vendite (medie, %)

	Italia	UE	Extra UE
<b>Media</b>	<b>93,9</b>	<b>4,2</b>	<b>1,9</b>
<b>Settore</b>			
FEDMEC	77,7	12,2	10,1
Metalmeccanici	93,0	4,7	2,3
Altra industria	93,3	3,7	3,0
Commercio e servizi	94,0	4,2	1,8
<b>Area</b>			
Nord Ovest	90,7	5,9	3,4
Nord Est	93,7	5,1	1,2
Centro	92,6	5,3	2,1
Sud e Isole	98,0	1,0	1,0
<b>Dimensione</b>			
Fino a 9 addetti (micro)	94,6	3,8	1,6
10-49 addetti (piccole)	84,6	9,4	6,0
50-249 addetti (medie)	72,8	15,9	11,3
Oltre 250 addetti (grandi)	69,7	18,2	12,1
<b>Classe fatturato</b>			
Fino a €499mila	97,2	2,1	0,7
€500-999mila	95,4	3,3	1,3
Oltre €1mln	85,9	8,4	5,7

Fonte: Community Research&Analysis per Federmeccanica – Umara, 2021 (n. casi: 704÷773)

Tale risultato, però, nasconde alcune differenziazioni. La prima è di carattere territoriale e vede le imprese del Mezzogiorno meno esposte ai mercati esteri (2,0%), rispetto a quelle del Centro-Nord (mediamente l'8%). La seconda, com'è facilmente intuibile riguarda la dimensione delle aziende, da un lato. Mentre le microimprese hanno un'esposizione assai limitata sui mercati esteri (5,4%, fino a 9 addetti), al crescere della

struttura aumenta progressivamente fino ad attestarsi al 30,3% per le grandi (oltre 250 addetti). E, dall'altro, il fatturato: solo il 2,8% di quante dichiarano un livello inferiore a € 499mila all'anno esporta i propri prodotti/servizi al di fuori del territorio nazionale fra le microimprese (fino a 9 addetti), per contro ciò avviene per il 14,1% fra le più grandi (oltre 250 addetti). Infine, e sempre con le dovute cautele del caso, le imprese riconducibili a FEDMEC presentano un grado di apertura oltre confine sensibilmente più elevato: ben il 22,3% esporta i propri prodotti su mercati UE ed extra UE.

#### Indicatore di "apertura ai mercati" (%)

	Domestico	Apertura flebile (-20%)	Apertura sostenuta (+20%)
<b>Totale</b>	<b>74,3</b>	<b>17,0</b>	<b>8,7</b>
<b>Settore</b>			
FEDMEC	35,4	6,5	58,1
Metalmeccanici	72,5	15,7	11,8
Altra industria	76,3	10,5	13,2
Commercio e servizi	74,3	17,4	8,3
<b>Area</b>			
Nord Ovest	61,2	24,6	14,2
Nord Est	66,7	26,8	6,5
Centro	75,3	15,2	9,5
Sud e Isole	91,3	3,9	4,8
<b>Dimensione</b>			
Fino a 9 addetti (micro)	75,8	16,6	7,6
10-49 addetti (piccole)	51,3	23,1	25,6
Oltre 50 addetti (medio-grandi)	40,0	20,0	40,0
<b>Classe fatturato</b>			
Fino a €499mila	84,7	12,1	3,2
€500-999mila	64,4	28,9	6,7
Oltre €1mln	53,1	23,1	23,8

Fonte: Community Research&Analysis per Federmeccanica – Umans, 2021 (n. casi: 699÷768)

Volendo offrire una misura di sintesi in grado di descrivere la lunghezza delle reti di mercato delle imprese italiane, abbiamo sommato i diversi livelli territoriali e costruito un indicatore di "apertura ai mercati"<sup>1</sup>. Così facendo, è stato possibile individuare tre livelli di apertura e tre gruppi di imprese:

- Il più consistente è quello delle ditte che operano esclusivamente in un ambito che non supera il confine nazionale (93,9%). Sono le aziende che producono solo nel mercato "domestico". Costituiscono tale insieme soprattutto le microimprese (75,8%, fino a 9 addetti), quelle dell'altra industria (76,3%) e con un fatturato inferiore a € 499mila (84,7%). A livello territoriale, spiccano le ditte del Mezzogiorno (91,3%).

<sup>1</sup> L'indicatore di apertura è determinato dall'insieme delle variabili relative alla direzione dei beni/servizi prodotti: "domestico" comprende la vendita in Italia; "apertura flebile" racchiude quanti vendono meno del 20% dei propri beni/servizi al di fuori dell'Italia; "apertura sostenuta" annovera quanti vendono oltre il 20% oltre i confini nazionali.

- Le imprese che agiscono prevalentemente su scala nazionale, ma dimostrano di avere anche relazioni al di fuori dell'Italia, sebbene in misura inferiore al 20%, sono quelle che hanno una "apertura flebile". Si tratta, in questo caso di un gruppo pari al 4,2% delle interpellate e i propri beni e servizi si rivolgono soprattutto all'area UE. In prevalenza, si tratta di ditte più strutturate dimensionalmente (23,1%, 10-49 addetti), del commercio e servizi (17,4%) e con un fatturato compreso fra € 500-999mila (28,9%). Quante risiedono nel Nord Est (26,8%) appartengono più di altre a questo insieme.
- Una parte marginale degli interpellati (1,9%) dichiara che le proprie produzioni e servizi in prevalenza si dirigono oltre il confine UE, dimostrando così una "apertura sostenuta" (oltre 20%) delle proprie reti. Anche in questo caso, contano le dimensioni delle imprese (40,0%, oltre 50 addetti), l'essere un'impresa manifatturiera (12,0% complessivamente) e avere un fatturato significativo (23,8%, oltre € 1mln). I titolari del Nord Ovest (14,2%) più di altri rientrano in questo gruppo. Le aziende del Sistema FEDMEC, seppure con l'attenzione del caso, risultano assai più esposte ai mercati internazionali (58,1%).

## Il capitale umano

Il tema del capitale umano e la sua formazione da tempo sono al centro dell'attenzione e dell'impegno delle imprese. In particolare, con l'avvento dei processi di digitalizzazione, siamo di fronte a un cambiamento radicale delle professioni e delle mansioni che richiedono un investimento crescente nell'adeguare e formare i collaboratori alle nuove strumentazioni e a nuovi modi di svolgere le proprie mansioni. L'Italia, sotto questo profilo, sconta una condizione non particolarmente vantaggiosa. Come dimostrano diverse analisi<sup>2</sup>, la quota di giovani generazioni dotate di una laurea e la quota di adulti presenti in percorsi di formazione continua è relativamente bassa. Se poi consideriamo che il 2020 è stato un anno segnato da diversi periodi di chiusura (*lockdown*) e di interruzione del lavoro per diverse attività dovuti alla pandemia, possiamo comprendere come, su questo versante, il livello di impegno deve essere rilevante.

Un riscontro di quanto *l'Italia delle imprese* abbia investito su questo versante è testimoniato dagli esiti sul grado di attività formative realizzate soltanto nel 2020. Considerando un arco temporale più lungo di due o tre anni probabilmente la quota di aziende che hanno realizzato attività formative, anche a tutti i dipendenti, aumenterebbe in misura significativa.

Si consideri anche che l'anno in questione è stato caratterizzato dall'esplosione della Pandemia con un lockdown che nella metalmeccanica, a differenza di altri Settori, ha portato alla chiusura per quasi 3 mesi di circa il 90% delle imprese. Il dato che emerge come si può osservare è di per sé molto significativo ma va, ad ogni buon conto, ponderato alla luce di questi fattori. Va sottolineato che la domanda chiedeva di indicare la formazione svolta oltre a quella obbligatoria sulla sicurezza. Complessivamente, il 51,1% delle interpellate ha realizzato attività formative che hanno coinvolto tutti o in parte i lavoratori. Se a queste aggiungiamo il 7,6% che ha svolto formazione solo per necessità particolari, raggiungiamo il 58,7% della platea produttiva. Viceversa, per poco più di un terzo (38,8%) lo scorso anno non ha realizzato alcun investimento in formazione per i propri dipendenti.

### Realizzazione di corsi/attività formative, oltre a quella obbligatoria sulla sicurezza, nel 2020 (%)

	FEDMEC	Metalmeccanici	Altra industria	Commercio e servizi	Totale
Sì per tutti i lavoratori	33,3	27,3	10,3	28,6	27,7
Sì, ma solo per alcuni lavoratori	30,0	23,6	20,5	23,4	23,4
Sì, ma solo per situazioni particolari	-	1,8	2,5	8,4	7,6
No per nessuno	36,7	41,8	66,7	37,0	38,8
Non ho dati in merito	-	5,5	-	2,6	2,5

Fonte: Community Research&Analysis per Federmeccanica – Umana, 2021 (n. casi: 710÷799)

<sup>2</sup> Fra le molte, si veda l'ultima edizione del *Regional Innovation Scoreboard 2021* dell'UE: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/46032>

Come al solito, all'interno del campione è possibile rinvenire alcune differenziazioni di rilievo. Le realtà imprenditoriali che più di altre hanno investito in formazione, oltre quella obbligatoria, sono le aziende del Nord Ovest (complessivamente il 56,8%), di dimensioni più elevate (70,0%, oltre i 50 addetti), della metalmeccanica (52,7%) e, tendenzialmente, le associate a FEDMEC (63,3%).

Gli argomenti e i temi su cui sono state realizzate le attività di formazione vedono prevalere le competenze tecniche (93,8%), quelle digitali (84,1%) seguite dai temi della sicurezza al di fuori di quella obbligatoria (57,2%). Leggermente meno frequentato è l'ambito della formazione sulle competenze trasversali (42,8%), mentre quella linguistica appare più di nicchia (17,4%).

#### **Argomenti su cui è stata fatta formazione ai dipendenti (%)**

Competenze tecniche	93,8
Competenze digitali	84,1
Sicurezza sul lavoro (aggiuntiva rispetto a quella obbligatoria per legge)	57,2
Competenze trasversali (comunicazione, lavoro in team, capacità decisionali, leadership...)	42,8
Competenze linguistiche	17,4
Altro	42,7

Fonte: Community Research&Analysis per Federmeccanica – Umana, 2021 (n. casi: 211÷424)

Va da sé, che le attività e gli argomenti su cui realizzare un'attività di formazione sono ritagliati sulle esigenze dell'impresa, quindi dipendono dal settore di appartenenza, dal tipo di prodotti e servizi realizzati, dalle necessità del momento. Per avere una visione di maggiore dettaglio, possiamo evidenziare come la formazione di competenze:

- Tecniche (93,8%): sia maggiormente realizzata nelle imprese del Nord Est, con più di 50 addetti, del settore del commercio e servizi, fra le associate FEDMEC.
- Digitali (84,1%): abbia una maggiore richiesta nel Mezzogiorno, nelle microimprese, con un fatturato più contenuto, del settore altra industria.
- Sicurezza (extra obbligatoria, 57,2%): sia attuata generalmente nelle ditte del Centro-Nord, di dimensioni più grandi, con un fatturato più elevato, del settore altra industria.
- Trasversali (42,8%): un investimento maggiore si trova complessivamente nel Nord, nelle imprese di dimensioni più grandi, con fatturato più elevato, del settore altra industria, fra le associate FEDMEC.
- Linguistiche (17,4%): sia praticata soprattutto nel Nord Ovest, nelle imprese di dimensioni più grandi, del settore commercio e servizi.

Su tutto, un aspetto che appare significativo sottolineare è come la formazione delle competenze digitali stia interessando in particolare le imprese di dimensioni più piccole (microimprese). Segno che i processi di digitalizzazione stanno attraversando l'intero mondo produttivo e che una parte consistente delle microimprese si sta adeguando alle esigenze della competitività e del mercato.

La realizzazione delle attività di formazione implicano anche alcuni problemi di carattere organizzativo. Sollecitate su questo versante, le imprese interpellate evidenziano una pluralità di questioni. Detto che il 16,0% delle intervistate non segnala alcuna problematica particolare, la difficoltà più rilevante e che accomuna un quarto delle

aziende (24,2%) è riuscire a individuare le iniziative formative più adeguate ai bisogni reali. Si tratta di un tema maggiormente avvertito dalle realtà di dimensione contenuta (20,4%, 10-49 addetti), con un fatturato medio (33,5%, €500-999mila), del Nord Est (30,2%).

Seguono parimenti due aspetti strettamente correlati al primo. Da un lato, la progettazione e la pianificazione delle attività formative (15,4%) e, dall'altro, la capacità di valutare adeguatamente le ricadute concrete delle attività formative (14,2%).

Come si può notare, si tratta di problematiche connesse fra loro, costituendo così il nocciolo centrale dell'organizzazione della formazione in azienda. Una sorta di "triangolo delle bermuda" che non di rado può spingere a bloccare gli investimenti nelle attività formative: individuazione delle modalità, progettazione e pianificazione rispetto ai processi produttivi e valutazione finale delle ricadute. Lungo la soluzione di questi tre assi problematici si sviluppa la possibilità di realizzare attività formative in azienda. Senza dimenticare, poi, che vi è un quarto aspetto non irrilevante: la capacità di rilevare i fabbisogni professionali degli stessi lavoratori, altro aspetto cruciale per ben identificare i percorsi formativi necessari.

#### Le principali difficoltà nel realizzare la formazione per i dipendenti (%)

	1° più importante	2° più importante	Totale
Nell'individuare le iniziative formative più adeguate ai bisogni	32,5	11,4	24,2
Nella progettazione e pianificazione della formazione	6,8	28,7	15,4
Nel valutare le ricadute concrete della formazione	14,9	13,1	14,2
Nel rilevare i fabbisogni professionali dei lavoratori	9,9	10,0	10,0
Nell'organizzazione logistica della formazione (luoghi, online)	2,6	16,9	8,2
Nel coinvolgimento di alcune fasce di lavoratori	5,4	7,4	6,2
Nel documentare la formazione svolta dai lavoratori	0,1	5,6	2,2
Altro	3,8	3,3	3,6
Nessuna in particolare	24,0	3,6	16,0

Fonte: Community Research&Analysis per Federmeccanica – Umava, 2021 (n. casi: 296÷464)

Se dal versante della formazione all'interno dell'azienda, ci spostiamo sull'aspetto del reclutamento del personale, possiamo osservare come le imprese si muovano in una pluralità di direzioni. Com'è noto, nonostante le difficoltà che attraversano il sistema economico-produttivo, determinate dalla ripartenza dopo la fase pandemica più intensa, le imprese si trovano alle prese con un problema annoso del nostro mercato del lavoro: la reperibilità della manodopera necessaria. L'incrocio domanda-offerta di lavoro non di rado è problematico e, a fronte di tassi di disoccupazione elevati, di giovani che faticano a trovare occupazione, vi sono diversi settori d'impresa che lamentano difficoltà nel reperire lavoratori disponibili.

Quali saranno i canali, dunque, mediante i quali le imprese cercheranno personale nell'immediato futuro? Come da tradizione – verrebbe da dire – nel nostro paese prevale, e non solo nella ricerca del lavoro, la dimensione informale, una sorta di adattamento al contesto. Diverse analisi confermano come in Italia l'intermediazione del lavoro solo per il 4% circa transita attraverso i canali istituzionali, ovvero i Centri per l'Impiego (CPI). E le risposte degli interpellati confermano questo esito: il 3,8% dei rispondenti privilegerà questo canale.



Così, la maggior parte degli interpellati si orienta a ricercare personale mediante il passaparola, le conoscenze dirette, le vie confidenziali (17,7%), in particolare fra le ditte del settore altra industria (20,1%), le microimprese (15,3%), nel Nord Ovest (22,0%). Appaite, poi, vengono le Agenzie per il lavoro (16,6%), azione diffusa soprattutto fra le ditte metalmeccaniche (26,1%), le piccole imprese (29,2%, 10-49 addetti) senza distinzioni territoriali.

A queste due modalità prevalenti, seguono una serie di canali che potremo definire della “disintermediazione”. In altri termini, le imprese utilizzano gli strumenti digitali rivolgendosi così direttamente a un possibile pubblico interessato. Inserendo richieste di ricerca sui social network (15,9%, che fra l’altro risulta essere la prima scelta per il 17,4%), piuttosto che visionando i curriculum sulle banche dati online (12,9%) oppure utilizzando il sito aziendale immettendo annunci (12,0%). Non mancano, poi, quanti coinvolgono i propri dipendenti per avere segnalazioni affidabili (10,9%).

#### Canali di reclutamento per le prossime assunzioni di personale (%)

	1° più importante	2° più importante	Totale
Passaparola con amici, conoscenti	14,7	21,6	17,7
Agenzie per il lavoro	16,9	16,3	16,6
Attraverso i social network	17,4	13,9	15,9
Curriculum su banche dati online	16,2	8,7	12,9
Attraverso il sito aziendale	16,5	6,2	12,0
Coinvolgendo i dipendenti per avere segnalazioni	9,1	13,1	10,9
Centro per l’impiego	1,0	7,4	3,8
Inserzioni sui giornali	3,4	2,7	3,1
Altro	4,8	10,1	7,1

Fonte: Community Research&Analysis per Federmeccanica – Umana, 2021 (n. casi: 775)

Quindi, potremmo concludere che nel complesso i canali digitali costituiscono la modalità prevalente (40,8%) per la ricerca del personale, seguiti da quelli informali per il reclutamento di personale (28,6%), sia che ciò avvenga col passaparola, sia mediante il coinvolgimento dei propri dipendenti. Dunque, è comunque l’aspetto più informale della ricerca di personale che oggi ha il sopravvento. Mentre il canale più strutturato è fornito dalle Agenzie per il lavoro.

Va da sé, che non si tratta di strategie univoche. Piuttosto, le imprese seguono più percorsi contemporaneamente. In linea generale, gli esiti offerti mettono in evidenza come le modalità di reclutamento vedano interessare, in prima battuta, gli annunci sui social network e le agenzie per il lavoro e, in seconda battuta, il passaparola e nuovamente le agenzie del lavoro. Che, in questo modo, si posizionano come snodo centrale. Come già detto, i CPI e le inserzioni sui giornali occupano ormai posizioni residuali (rispettivamente 3,8% e 3,1%).

Ma oltre alle modalità di ricerca del lavoro, quali sono le competenze maggiormente richieste oggi e, soprattutto, per il prossimo futuro?

Diversamente dal passato, in cui le abilità professionali (più che le competenze, la cui trasmissibilità è oggetto di studi e analisi) potevano essere tramandate di generazione in generazione, l’avvento delle nuove tecnologie digitali e del cosiddetto “4.0” stanno

provocando una vera e propria rivoluzione nel modo di lavorare, oltre che di apprendere e, nel senso più ampio, di essere inseriti nella società<sup>3</sup>.

Un riflesso di simili mutamenti è rinvenibile negli esiti di una recente ricerca svolta presso i manager HR del settore automotive<sup>4</sup>. Proiettando lo sguardo dei fabbisogni al prossimo futuro (2025), le competenze di base richieste per questo settore saranno sempre più di carattere *soft*, di natura relazionale: il 79,8% segnala che aumenteranno la richiesta di competenze di contenuto, di abilità cognitive (79,6%) e relazionali (76,1%), di conoscenza del sistema impresa e organizzativo (73,1%). Viceversa, saranno sempre meno considerate le abilità tecniche (50,0%) e ancor meno quelle fisiche (15,8%).

Se assumiamo che le competenze siano progressivamente modificabili sulla scorta dell'evoluzione del mercato del lavoro e delle tecnologie; che abbiano un carattere situazionale, ovvero che a seconda dell'ambiente di lavoro, della mansione, del territorio in cui si opera, dei diversi contesti culturali; ne consegue che l'individuazione di un repertorio di competenze valide *erga omnes* è un'operazione pressoché impossibile.

Al fine di provare a offrire una fotografia delle attuali competenze richieste ai lavoratori nei loro diversi luoghi di lavoro e di quali saranno in un prossimo futuro emerge un quadro composito, ma che evidenzia nitidamente le tendenze in atto.

**Le competenze richieste ai lavoratori oggi e nei prossimi 3 anni (voto da 1 = per nulla a 5 = moltissimo; %)**

		Oggi	Fra 3 anni	Saldo
Abilità	Abilità cognitive (flessibilità mentale, creatività, risoluzione problemi,...)	81,5	85,6	+4,1
	Abilità fisiche (forza fisica, manualità,...)	7,1	7,4	+0,3
Competenze	Contenuto (proattività; saper comunicare, conoscenze informatiche,...)	81,8	85,1	+3,3
	Capacità analitiche (ascolto attivo, pensiero critico, autovalutazione)	69,7	72,3	+2,6
Trasversali	Competenze relazionali (coordinarsi con altri, orientamento al cliente, formazione)	81,0	83,0	+2,0
	Competenze di sistema (capacità decisionale, analisi dei processi, analisi dati)	56,3	74,2	+17,9
	Capacità di gestione (delle persone, del tempo, delle risorse materiali, analisi dati)	64,3	68,2	+3,9
	Abilità tecniche (controllo impianti, controllo qualità, progettazione tecnologia,...)	52,1	50,2	-1,9

Fonte: Community Research&Analysis per Federmeccanica – Umana, 2021 (n. casi: 735÷781)

<sup>3</sup> Per un'analisi generale delle ricadute dei processi di digitalizzazione, rinvio a D. Marini e F. Setiffi (a cura di), *Una grammatica della digitalizzazione. Interpretare le metamorfosi di società, economia e organizzazioni*, Milano, Guerini, 2020; id., *Transformer. Le metamorfosi digitali delle imprese del Nord Est*, Milano, Guerini, 2021.

<sup>4</sup> Bellafactory Focus, *La sorpresa auto. La fabbrica 4.0 aumenta la quota di lavoro nei prodotti*, n. 7, Fondazione Ergo, 11, 2017 [https://www.fondazioneergo.it/upload/pdf/BellaFactory/BFFOCUS7\\_DEF.pdf](https://www.fondazioneergo.it/upload/pdf/BellaFactory/BFFOCUS7_DEF.pdf).

Abbiamo suddiviso le competenze in tre grandi aree: le abilità, le competenze di base e quelle trasversali.

1. Le abilità sono state suddivise in abilità cognitive e fisiche. In quest'area osserviamo come le abilità cognitive ottengano i valori più elevati in assoluto non solo oggi, ma anche per il futuro. Viceversa, le abilità fisiche risultano buone ultime e decisamente in declino.
2. Le competenze di base comprendono quelle di contenuto e le analitiche. Ambedue le dimensioni considerate risultano centrali nel definire la professionalità di un lavoratore.
3. Le competenze trasversali annoverano quelle di sistema, relazionali, capacità di gestione e tecniche. Quasi tutte le dimensioni considerate risultano in varia misura importanti, ma un'importanza minore è attribuita a quelle più strettamente tecniche.

Osservando la classifica generale, notiamo come le competenze centrali per il prossimo futuro risultano essere le abilità cognitive (85,6%), quelle di contenuto (85,1%) e relazionali (83,0%). Se poi consideriamo le differenze dei pesi assegnati fra oggi e in prospettiva, possiamo mettere in luce come le competenze di sistema (+17,9) e quelle cognitive (+4,1) assumano un'accelerazione particolare e saranno quelle su cui puntare per la formazione professionale dei lavoratori. Un'attenzione particolare andrà poi alle capacità di gestione (+3,9) e a quelle di contenuto (+3,3) anch'esse percepite in sviluppo significativo.

### La mappa delle competenze

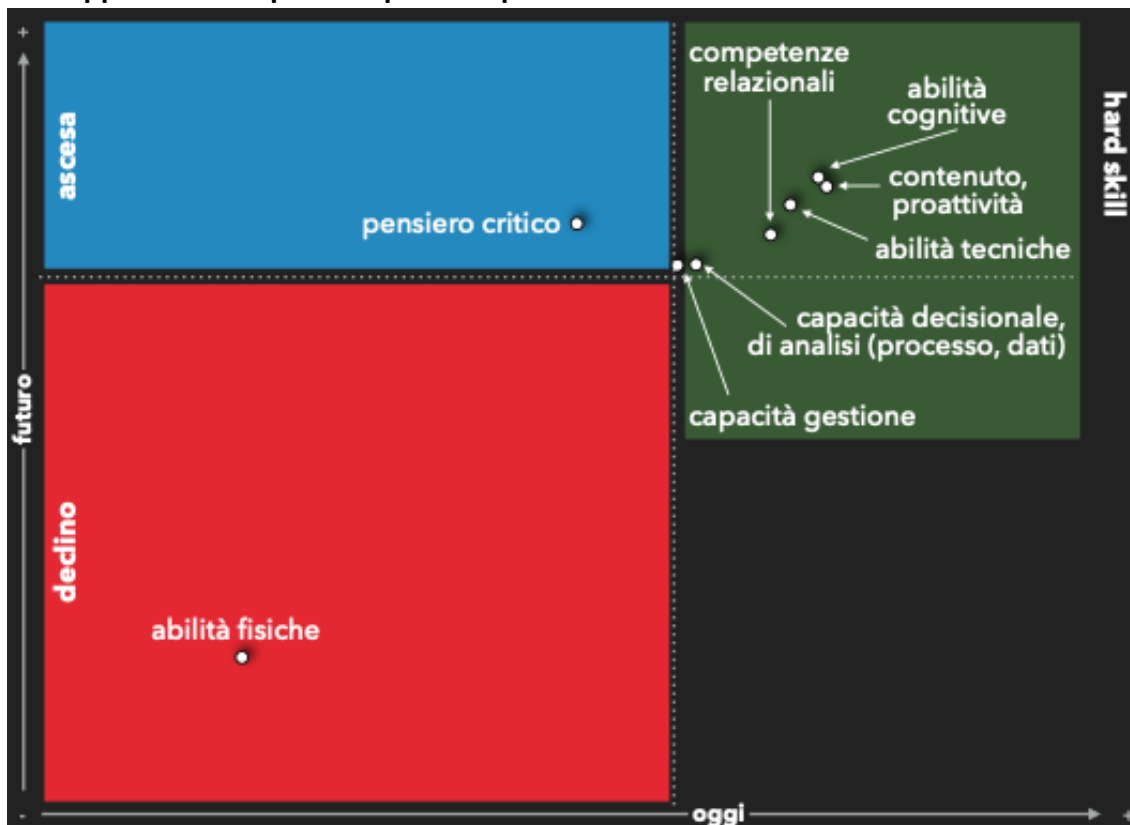


Fonte: Community Research&Analysis per Federmeccanica – Umata, 2021 (n. casi: 735÷781)

In conclusione, i valori assegnati alle diverse competenze consentono di identificare una mappa delle medesime dove quelle centrali, oggi e per il futuro, risultano essere le abilità cognitive, le competenze di contenuto e relazionali, quelle analitiche e le capacità di gestione. Si tratta delle cosiddette *soft skill*, le competenze immateriali. O almeno sono così definite oggi. Tuttavia, a ben vedere, nella prospettiva delle imprese sono diventate le *hard skill*, quelle imprescindibili nel determinare la professionalità di un lavoratore e la sua occupabilità. In ascesa, troviamo le capacità di sistema, ovvero il saper prendere decisioni, il fare analisi di processo e di dati. Nell'area del declino, invece, troviamo le abilità tecniche e, in particolare, quelle fisiche.

Il punto di vista delle imprese metalmeccaniche non differisce sostanzialmente da questo quadro, se non per il fatto che le abilità tecniche avranno ancora un peso significativo, mentre in ascesa troveremo le capacità analitiche, il pensiero critico.

### La mappa delle competenze per le imprese metalmeccaniche



Fonte: Community Research&Analysis per Federmeccanica – Umana, 2021 (n. casi: 735÷781)

Al termine, abbiamo chiesto ai titolari d'impresa di fare una valutazione circa il livello di realizzazione di attività formative nella propria impresa, se ne fosse eseguita in maniera più o meno sufficiente. Nel complesso, l'autovalutazione risulta sufficiente per il 59,1% degli interpellati e più che sufficiente per il 18,9%, mentre il 14,2% non è contento di quanto fin qui realizzato. Solo il 7,8% dichiara di non fare alcuna attività di formazione per i propri dipendenti.

### Valutazione sulle attività di formazione realizzate in azienda (%)

	Più che sufficiente	Sufficiente	Insufficiente	Non fa attività formative
<b>Totale</b>	<b>18,9</b>	<b>59,1</b>	<b>14,2</b>	<b>7,8</b>
<b>Settore</b>				
FEDMEC	21,8	61,6	15,8	0,8
Metalmeccanici	28,8	53,8	13,5	3,9
Altra industria	10,3	51,3	17,9	20,5
Commercio e servizi	18,6	60,1	14,1	7,2
<b>Area</b>				
Nord Ovest	26,2	59,4	6,1	8,3
Nord Est	17,2	58,6	15,4	8,8
Centro	19,2	52,1	24,0	4,7
Sud e Isole	12,6	64,3	14,3	8,8
<b>Dimensione</b>				
Fino a 9 addetti (micro)	19,0	59,1	14,0	7,9
10-49 addetti (piccole)	15,0	60,0	20,0	5,0
Oltre 50 addetti (medio-grandi)	20,0	60,0	20,0	-
<b>Classe fatturato</b>				
Fino a €499mila	16,1	60,3	13,9	9,7
€500-999mila	13,5	60,3	19,1	7,1
Oltre €1mln	24,1	56,0	12,7	7,2

Fonte: Community Research&Analysis per Federmeccanica – Umata, 2021 (n. casi: 710÷795)

In generale, e considerando l'anno della pandemia appena trascorso, le imprese di tutti i settori ritengono di aver realizzato un sufficiente investimento in formazione, tranne che per quelle del settore altra industria dove ben un quinto (20,5%) dichiara di non realizzare alcuna attività di formazione. In quest'ultimo caso, troviamo in particolare le microimprese e quelle con il più basso livello di fatturato.

## **Appendice**

### **Nota metodologica**

La ricerca, realizzata da Community Research&Analysis, promossa da Umana e Federmeccanica, ha interpellato un campione di titolari d'impresa estratti casualmente dall'anagrafica di Infocamere, ripartiti per macroregioni (Nord Ovest, Nord Est, Centro, Sud e Isole) e settore produttivo (Manifatturiero, Commercio e Servizi), secondo i codici ATECO. Il campione finale ammonta a 804 casi.

Le eventuali distorsioni sono state poi bilanciate in fase di elaborazione post-rilevazione attraverso procedure di ponderazione che hanno tenuto in considerazione le variabili di stratificazione campionaria sopra citate.

Le interviste ai titolari e manager d'azienda sono state realizzate con il sistema CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) e CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) nel periodo 20 aprile – 14 giugno 2021. La rilevazione è stata realizzata dalla società Questlab srl di Venezia Mestre.

Il questionario è stato contemporaneamente inviato agli associati delle territoriali di Federmeccanica, i rispondenti assommano a 136.

Daniele Marini ha impostato e curato il questionario, rivisitato a più riprese con Fabio Astori, Stefano Franchi, Maria Raffaella Caprioglio e Samuele Costantini, curato gli aspetti metodologici, l'elaborazione dei dati e la stesura del report finale