



# MECHANICAL **Employment**

ANALISI DEI FABBISOGNI  
FORMATIVI



ANALISI DEI FABBISOGNI  
FORMATIVI

---

Fondazione  
Luigi  
Clerici

---

Con il sostegno di:

**J.P.Morgan**

---

In collaborazione con:



Con il patrocinio di:



# Sommario

PREMESSA	2
ANALISI DEI DATI	6
MAPPATURA DEI PROFILI	22
CONCLUSIONI	26

# Premessa

Il progetto “Mechanical Employment”, sostenuto dalla JPMorgan Chase Foundation, nasce da una intuizione della Fondazione Luigi Clerici. Partendo da un’analisi del mercato del lavoro e nello specifico nel settore metalmeccanico, sono stati individuati possibili spazi di inserimento lavorativo andando a colmare il gap di competenze tra quelle disponibili nel mercato del lavoro e quelle realmente richieste dalle aziende.

Da queste premesse nasce il progetto “Mechanical Employment” che si pone il duplice obiettivo di favorire l’inserimento lavorativo dei giovani e la formazione professionale ad hoc degli stessi, per il settore indicato. Nello specifico, sono state poste le basi per creare occupazione nel settore meccanico per i giovani fino a 29 anni, anche appartenenti alle categorie maggiormente svantaggiate come donne e immigrati.

Il progetto, avviato nel dicembre 2015, ha avuto una durata di 24 mesi ed ha visto il coinvolgimento di A.P.I. Associazione Piccole e Medie Industrie, a partire dal mese di aprile 2016.

L’associazione è stata coinvolta per promuovere la “mission” del progetto: la base associativa di A.P.I. rappresenta infatti un fondamentale campione delle imprese a cui il progetto si rivolge. Consapevole che l’azione di sensibilizzazione, correlata all’attività promozionale, è tesa al raggiungimento degli obiettivi di responsabilità sociale del progetto, ad integrazione delle risorse del proprio Servizio Formazione, A.P.I. ha deciso di selezionare un professionista che fosse interamente ed esclusivamente dedicato alle attività del progetto correlate alla natura dell’associazione, quali la promozione del progetto, l’analisi dei fabbisogni del personale e formativo delle aziende, la mappatura degli inserimenti lavorativi

effettuati dalle aziende contattate ed eventuale necessità di personale da inserire nell’organico.

Nel corso del progetto A.P.I. ha programmato e realizzato diverse azioni di comunicazione e sensibilizzazione verso tutte le aziende associate o comunque nella sfera di relazioni dell’associazione, indipendentemente dal settore di riferimento. Questa attività, attualmente ancora in atto, si è svolta principalmente con pubblicazioni periodiche sull’house organ digitale (A.P.I. News) e sul magazine dell’Associazione (A.P.I. Magazine); diverso è stato l’approccio con le imprese del settore metalmeccanico con le quali è stato condotto un lavoro più mirato, specifico e capillare.

Innanzitutto si è proceduto con l’individuazione delle aziende con le caratteristiche proprie del progetto, tra quelle rientranti nella sfera di relazioni di A.P.I., ottenendo così un bacino di 1.152 aziende coinvolgibili. Ciascuna azienda è stata poi contattata telefonicamente con il duplice scopo di promuovere le finalità del progetto e di condurre l’analisi dei fabbisogni di personale e formativi tramite la somministrazione di un questionario dedicato, enfatizzando la possibilità di poter inserire del personale formato grazie ai percorsi formativi in programmazione.

Il questionario, composto da 14 domande e utilizzato per l’analisi dei fabbisogni, è stato elaborato sulla base dell’analisi preliminare del mercato del lavoro e dei fabbisogni formativi del settore di riferimento, condotta nella fase di progettazione da Fondazione Luigi Clerici.

Prima di esaminare nel dettaglio cosa emerge dall’analisi dei fabbisogni, analizziamo la percentuale delle risposte ottenute e le motivazioni di quelle mancanti rispetto al totale delle 1.152 aziende contattate.

# 9%

Tra le aziende che non hanno fornito risposte, distinguiamo il 9% delle contattate che dichiara all'intervistatore di dover far fronte, loro malgrado, ad un periodo di crisi o di liquidazione; casi delicati che, purtroppo, non possono soddisfare gli obiettivi del progetto di formare e inserire giovani nel mondo del lavoro.

# 21%

Il 21% delle aziende intervistate non si è resa disponibile all'ascolto, probabilmente infastidite "dall'ennesima telefonata" ricevuta per sondaggi o pubblicità, magari in momenti di alta intensità lavorativa.

# 14%

Il 14% non ha risposto perché ha dichiarato apertamente di non essere interessata al progetto.

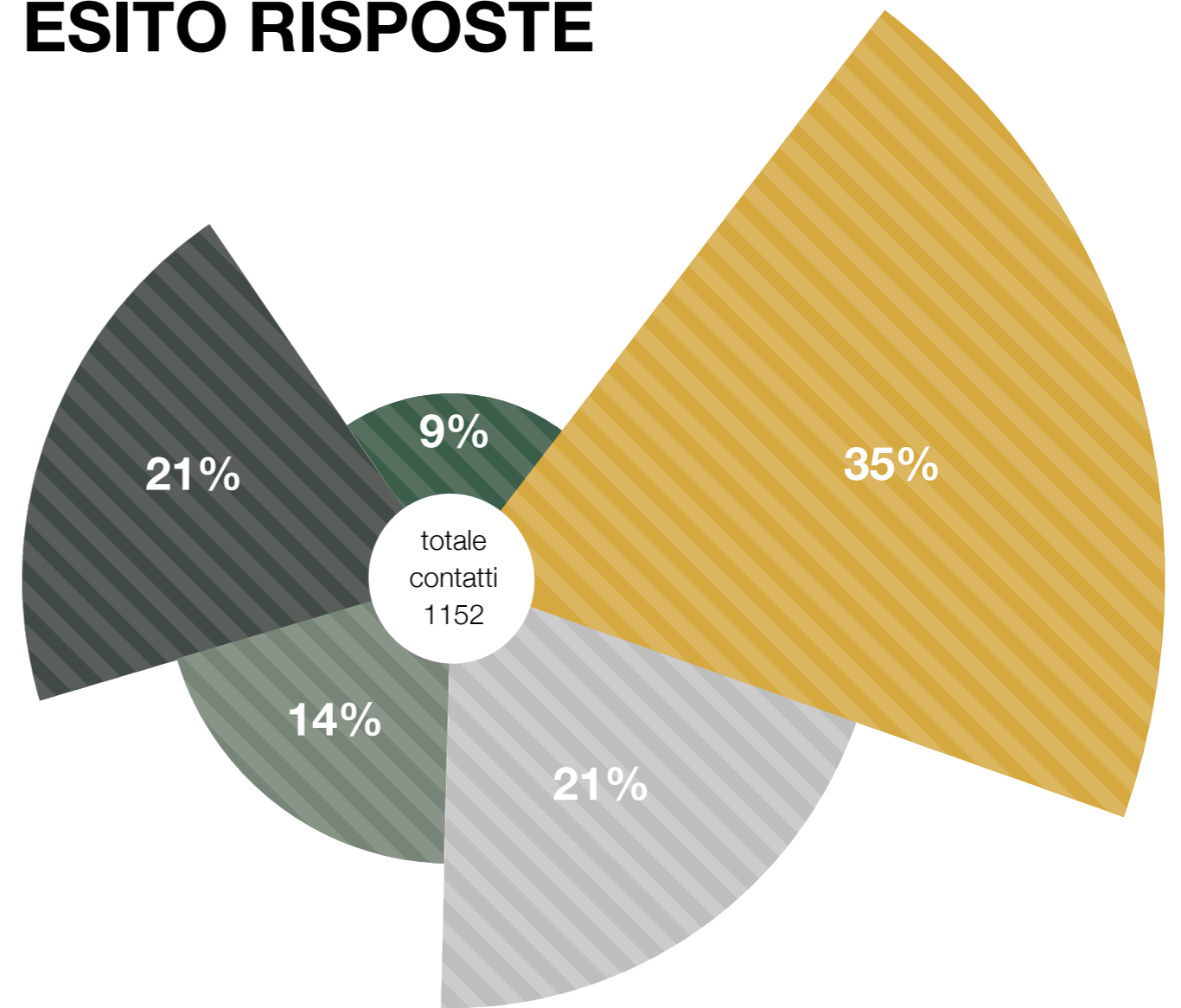
# 35%

Il 35% delle aziende ha richiesto maggiori informazioni tramite e-mail per aver modo di documentarsi oppure per avere la possibilità di inoltrare le informazioni utili al responsabile; la documentazione informativa necessaria è stata quindi inviata e, in un momento successivo, c'è stato un secondo contatto per avere un feedback ma le imprese non hanno comunque dato la disponibilità a partecipare all'analisi.

# 21%

Le aziende che hanno risposto all'indagine corrispondono circa al 21% del campione, un numero interessante considerato l'oggetto del progetto (inserimento di nuovo personale), il delicato momento storico che le aziende stanno attraversando, la struttura del questionario e le tempistiche per la somministrazione dello stesso.

## ESITO RISPOSTE



- NON HANNO RISPOSTO - IN CRISI
- HANNO VOLUTO MAGGIORI INFORMAZIONI VIA MAIL - NR
- NON HANNO RISPOSTO - SENZA MOTIVARE
- NON HANNO RISPOSTO PERCHÈ NON INTERESSATE
- RISPOSTO AL QUESTIONARIO

# Analisi dei dati

Il questionario somministrato è costituito essenzialmente da un insieme strutturato di 14 domande, corredato dalle possibili risposte indicate.

Nello specifico prende in considerazione i seguenti ambiti:

## anagrafica

(Indirizzo sede, nome del referente, recapito telefonico, indirizzo mail, codice Ateco, descrizione dell'attività, ecc.);

## sottoclasse di riferimento

(trasporti, produzione, settore materiali, carpenteria metallica, automation/industriale, subfornitura);

## classe dimensionale dell'impresa

(da 1 a 10, oltre 10 fino a 50, oltre 50 fino a 250 e oltre 250 dipendenti);

## numero di dipendenti e inquadramento

(operai, impiegati, quadri e dirigenti);

## suddivisione dei dipendenti per tipologia contrattuale

(tempo determinato, indeterminato, somministrazione, apprendistato e tirocinio);

## suddivisione dei dipendenti per area di attività

(produzione, progettazione, amministrazione-controllo-finanza, commerciale-marketing, risorse umane, qualità-sicurezza-ambiente, Ict, logistica-approvigionamento-magazzino, manutenzione);

## aree nelle quali è prevedibile a breve o lungo termine un

incremento dell'organico (produzione, progettazione, amministrazione-controllo-finanza, commerciale-marketing, risorse umane, qualità-sicurezza-ambiente, Ict, logistica-approvigionamento-magazzino, manutenzione);

## Figure che potrebbero essere utili all'interno dell'azienda

(disegnatore meccanico Cad-Cam, installatore e manutentore meccanico, addetto qualità del prodotto);

## quali caratteristiche e competenze dovrebbero avere le risorse precedentemente selezionate

(competenze, caratteristiche, conoscenze di software, compiti da svolgere);

## come viene reclutato il personale

(agenzia per il lavoro, centri per l'impiego, annunci sui giornali o portali, recruiting nelle scuole e università);

## presenza di un gap tra la preparazione scolastica dei candidati e il lavoro che dovranno svolgere

(d'accordo, parzialmente d'accordo e disaccordo);

## fabbisogni formativi di aggiornamento/riqualificazione

(manageriali-gestionali, soft skills,

amministrativo-contabili, commerciali-marketing, tecniche di progettazione, tecniche di produzione, qualità, sicurezza, ambiente, lingua straniera, informatica di base, informatica specialistica);

## formazione interna

(corsi a pagamento, corsi finanziati da fondi interprofessionali, corsi finanziato dalla regione, non organizziamo abitualmente corsi di formazione);

servizi di accompagnamento per agevolare l'ingresso in azienda di nuove risorse (training tecnico-professionale, training soft skills, coaching, monitoraggio e tutoraggio costante);

Visto l'elevato numero di imprese da intervistare il questionario è stato somministrato principalmente attraverso interviste telefoniche e, solo su richiesta dell'azienda, inviato tramite e-mail. Rispetto ad un'intervista de visu quest'approccio presenta sia dei vantaggi sia degli svantaggi.

I vantaggi sono riconducibili indubbiamente alla tempestività della raccolta dati, alla possibilità di raggiungere un più ampio campione e alla maggiore possibilità di controllo dell'operato da parte dei rilevatori; parallelamente, mancando la presenza fisica dell'intervistatore vengono meno i rischi di condizionamento. Per quanto riguarda gli svantaggi si riscontrano forti limitazioni dovute alla lunghezza del questionario e il supporto fornito dall'intervistatore ai rispondenti può dar luogo a risposte contraddittorie e incomplete. Infine, la somministrazione telefonica determina una minore capacità di ottenere la partecipazione all'indagine: il tema deve risultare, infatti, interessante per l'intervistato e questa

modalità esclude la possibilità di un coinvolgimento diretto.

Esistono, inoltre, delle possibili "trappole" legate al questionario come gli errori e le distorsioni (detti anche biases) dovuti al modo con il quale l'intervistatore pone le domande. Per questo motivo è stato necessario porre attenzione alle modalità di somministrazione del questionario e alle modalità di svolgimento dell'indagine.

Durante la somministrazione del questionario l'intervistatore si è trovato a compiere alcune scelte metodologiche finalizzate ad agevolare l'intervista. Una di queste rientra nella sequenzialità delle domande: articolarle nel modo adeguato al tipo di interlocutore non è una scelta scontata dato che può influenzare la risposta e la disponibilità da parte del rispondente a proseguire con l'indagine. Per questo motivo l'intervistatore ha seguito un ordine logico variando alcune volte la struttura delle domande: inizialmente sono state presentate quelle alle quali è più semplice rispondere, mentre le domande più specifiche sono state inserite alla fine essendo quelle che chiedono uno sforzo maggiore da parte dell'intervistato.

Il professionista che ha condotto l'intervista ha utilizzato un approccio discreto con gli intervistati, ma al tempo stesso ha ottenuto tutte le informazioni richieste in modo attendibile, inoltre è stato in grado di fornire i chiarimenti richiesti accompagnandoli a rispondere nel modo più corretto e veritiero possibile. In alcuni casi ad esempio, gli intervistati hanno manifestato la tendenza a rispondere senza valutare attentamente gli item proposti, limitandosi ad una risposta frettolosa: è stata quindi l'abilità dell'intervistatore a mediare e accompagnare l'intervistato verso una risposta che veicolasse la reale posizione dell'azienda.

Somministrare un questionario in modo efficace può dipendere da numerosi fattori e alcuni elementi apparentemente non correlati possono in realtà rivelarsi incisivi sul risultato raccolto.

Durante la somministrazione del questionario si sono riscontrate alcune criticità ricorrenti che hanno influenzato il tasso di risposta: l'ora dell'intervista, il non interesse per il focus stesso dell'indagine, la percezione di lunghezza del questionario e il parallelo sentimento di cronica mancanza di tempo.

## Ora dell'intervista:

nel contattare le aziende si è cercato di tenere in considerazione il momento ideale per somministrare il questionario, evitando le fasce della giornata più delicate come il mattino presto, la prossimità della pausa pranzo e il tardo pomeriggio. La fascia che ha riscontrato una buona quantità di risposta e una maggiore disponibilità degli intervistati rientra nella metà mattinata.

## Focus dell'indagine:

uno degli obiettivi principali del questionario era condurre una analisi dei fabbisogni occupazionali; ma circa il 9% delle aziende al primo contatto ha affermato di trovarsi in un periodo di crisi, tendenzialmente dovuta ad un calo di lavoro, o di trovarsi in liquidazione, con dipendenti in cassa integrazione o con diversi casi di licenziamento. Questi casi rientrano quindi nelle risposte mancanti determinate da una non corrispondenza tra obiettivi dell'indagine ed esigenze aziendali.

## Mancanza di tempo:

come nelle aspettative iniziali, molti contatti si sono esauriti in pochi secondi a causa della dichiarata mancanza di tempo per un'attività non afferente alla mansione lavorativa. In altri casi la somministrazione

del questionario è stata avviata ma non è stata ultimata per contingenze lavorative.

Il primo approccio si è rivelato un momento delicato dal quale poteva derivare la scelta nell'interlocutore di partecipare al progetto, per questo è stato necessario chiedere gentilmente la possibilità di parlare direttamente con la persona referente per gli aspetti aziendali oggetto dell'indagine. Nel caso in questione, la maggior parte delle volte l'interlocutore corrispondeva al titolare o al responsabile dell'ufficio del personale.

Durante la telefonata l'intervistatore ha descritto in modo chiaro e conciso gli obiettivi dell'indagine, rispondendo ad eventuali obiezioni o domande specifiche. Uno dei limiti principali risale al problema della tempistica; infatti si è dovuto tener conto del fatto che gli interlocutori in quel momento potessero avere poco tempo a disposizione da dedicare al progetto, a causa dell'impegno nelle attività lavorative quotidiane. Per questo motivo, durante il preambolo iniziale, è stato utile specificare che rispondere al questionario avrebbe occupato pochi minuti.

I questionari raccolti da A.P.I. sono stati 240, pari al 21% del campione contattato. La maggior parte delle aziende ha preferito il contatto telefonico, infatti solo circa il 6% ha risposto via e-mail: questo dato mostra come la relazione con l'intervistatore sia preferita all'auto-compilazione, aspetto probabilmente collegato al supporto che l'azienda può contestualmente ricevere in caso di dubbi o incertezze.

Nella parte iniziale del questionario vengono richiesti i dati anagrafici come il codice Ateco dell'attività economica. Oltre al codice Ateco è stata richiesta la provincia di ubicazione dell'azienda e grazie

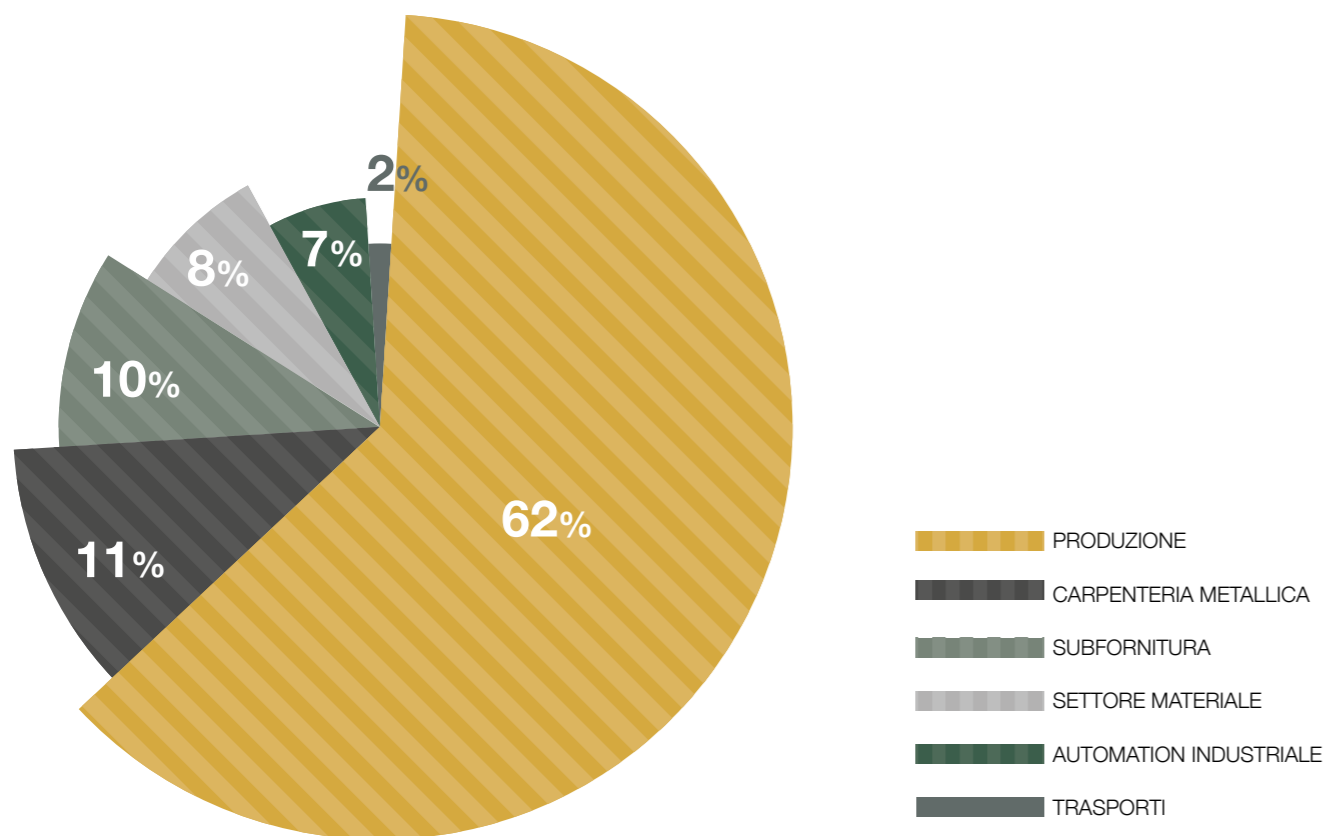


a questo dato è stato possibile verificare la diversa provenienza geografica delle aziende selezionate, aspetto che ha determinato esiti maggiormente rispondenti alla realtà del contesto produttivo. A livello territoriale l'analisi ha coinvolto imprese ubicate su tutto il territorio lombardo, ma dai dati raccolti è emerso come le aziende interessate a prendere parte all'indagine fossero principalmente di Milano, Monza Brianza e in parte di Bergamo, Lodi, Pavia e Como. Continuando nell'intervista è stato richiesto

alle aziende di indicare il settore di appartenenza, lasciando la scelta tra sei diverse macro opzioni, declinate ulteriormente in altre sottoclassi. Dai dati è emersa la prevalenza di aziende di ambito produttivo (pari al 62%), seguita in modo quasi paritario dalla carpenteria metallica (11%), dalla subfornitura (10%), dal settore materiale (8%), dall'automazione industriale (7%) ed infine con una percentuale bassissima del solo 2% per i trasporti.

GRAFICO 1

## SOTTOCLASSE DI RIFERIMENTO

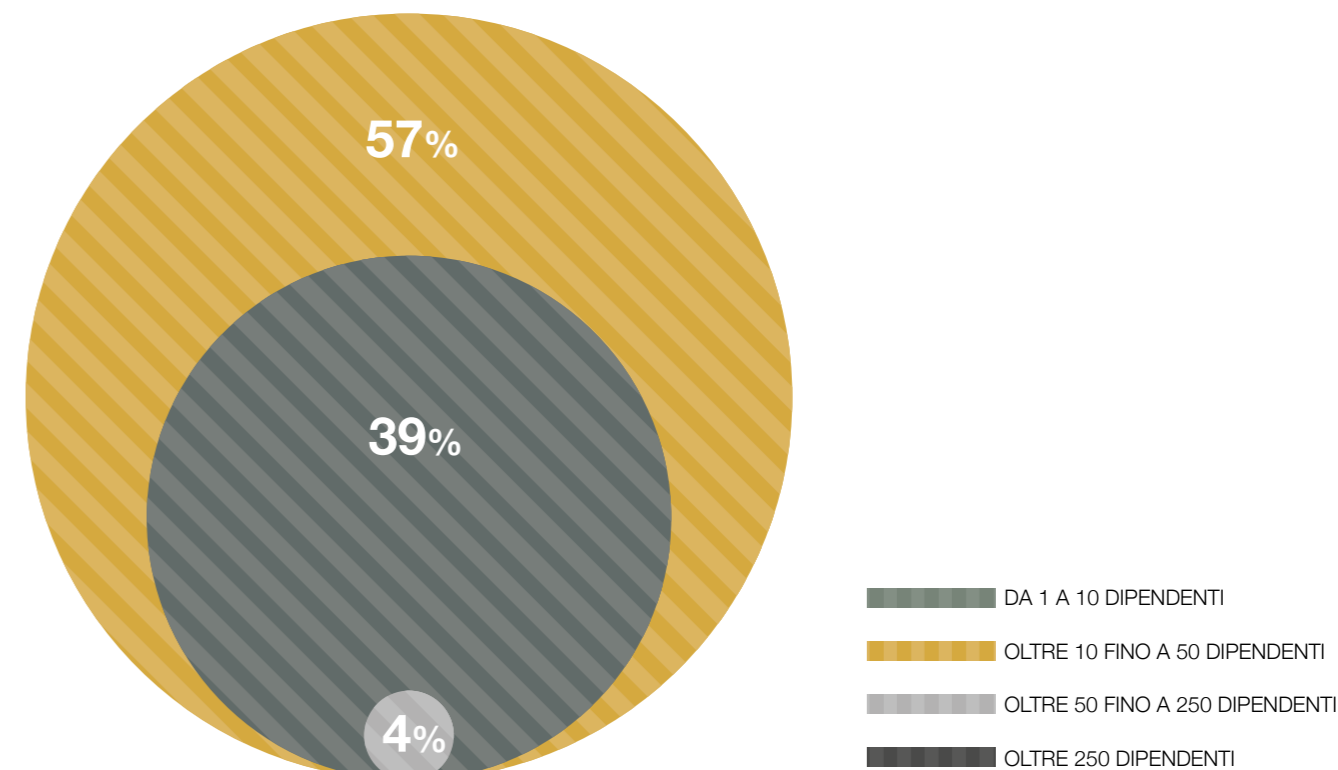


Alle imprese è stato poi chiesto di indicare la classe dimensionale di appartenenza, lasciando la scelta tra quattro categorie differenti per numero di dipendenti in forza. Dal grafico 2 si evince come la maggior parte delle aziende contattate abbia un organico tra i 10 ed i 50 dipendenti

(57%) seguita dalle micro imprese (39%) e in modo residuale dalle medie imprese (4%). Tale dato era ampiamente prevedibile in quanto A.P.I. è l'associazione delle piccole e medie industrie, pertanto il campione selezionato non poteva che rispecchiare il dna dell'associazione di appartenenza.

GRAFICO 2

## CLASSE DIMENSIONALE



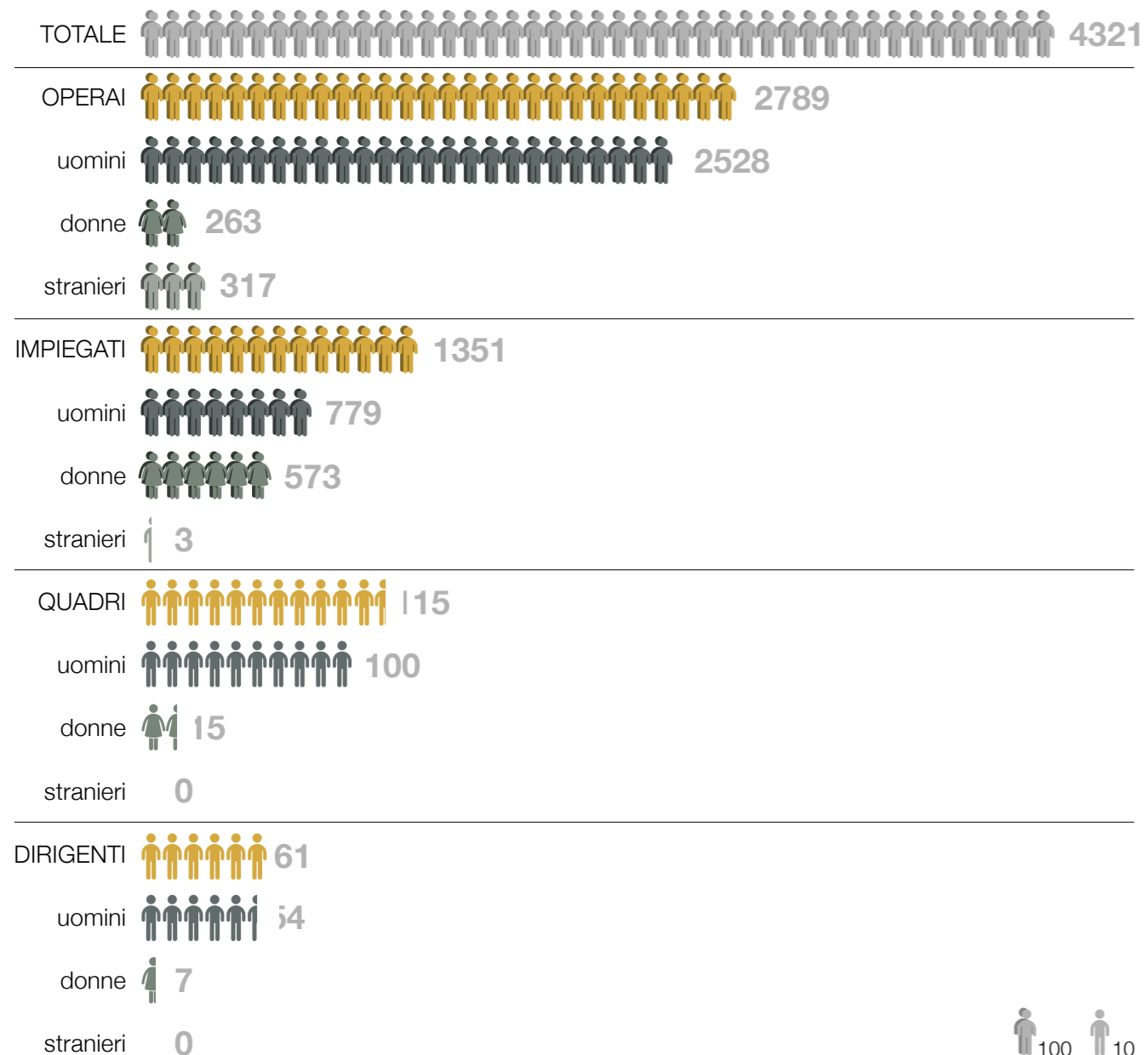
Alle imprese è stato richiesto di definire ulteriormente le caratteristiche demografiche delle risorse umane impiegate in azienda, andando a specificare per ciascun inquadramento (operaio, impiegato, quadri, dirigenti) il genere (maschile/femminile) e la cittadinanza (italiano/straniero), come illustrato dal grafico 3.

La prevalenza dei lavoratori è inquadrata nella categoria operaia (circa il 65%), dato che conferma ulteriormente quanto emerso dal grafico 1, ovvero che il questionario abbia coinvolto un alto numero di aziende produttive. Il dato di genere conferma il maggior impiego di operai uomini in ambito produttivo (circa il 91% del personale operaio), prevalentemente di nazionalità italiana (circa l'89%).

Nelle imprese intervistate gli impiegati rappresentano circa il 31% dei dipendenti: si evince, anche in questo caso, l'orientamento

aziendale per l'assunzione di uomini – circa il 58% degli impiegati – e, dato che sorprende per la sua nettezza, la totale esclusione di stranieri (0%). Quadri e dirigenti raggruppano insieme poco più del 4% delle risorse umane delle aziende intervistate e, in entrambe le categorie, il genere femminile è stato inserito in meno del 13% dei casi. Infine, nessuna delle imprese ha indicato la presenza di quadri o dirigenti di nazionalità non italiana. Questi primi dati confermano quanto ci si aspettava in fase di definizione del progetto, ovvero che durante la selezione del personale la pmi lombarda tende a preferire l'assunzione di personale di genere maschile, tendenzialmente di origine italiana. Da ciò ne deriva la necessità di implementare misure che favoriscano l'ingresso nel mondo del lavoro di donne e immigrati, categorie evidentemente svantaggiate nel mondo del lavoro.

# NUMERO DIPENDENTI E INQUADRAMENTO



Per completare il profilo delle risorse umane aziendali, le imprese hanno dichiarato la tipologia contrattuale di assunzione andando ad indicare in quanti casi fosse in essere un contratto a tempo determinato, indeterminato, di somministrazione, apprendistato o tirocinio. Dal grafico 4 emerge che il 96% dei

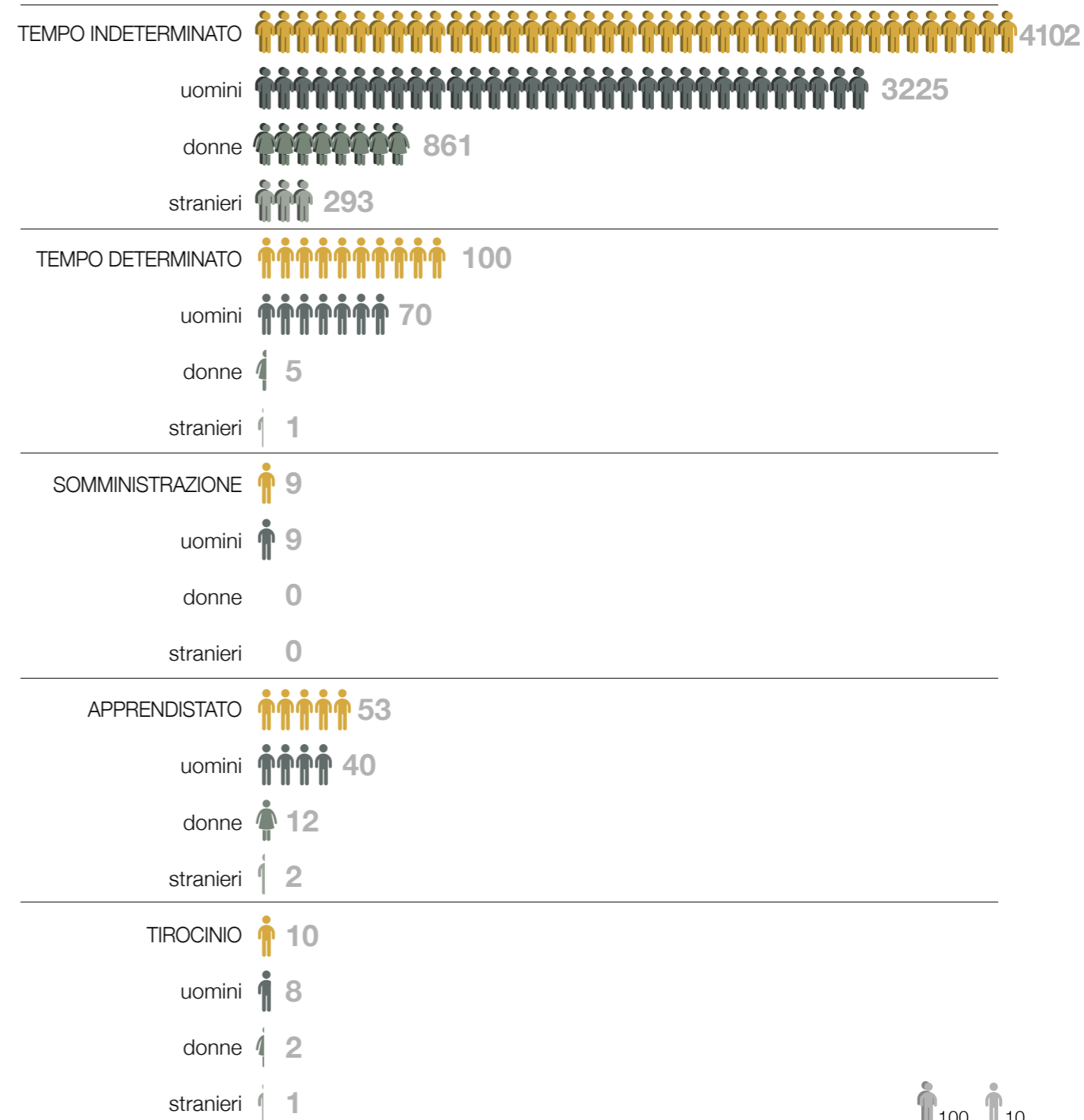
dipendenti risulta assunto con contratto a tempo indeterminato, esito che potrebbe sorprendere nella contingenza attuale del mercato del lavoro. Una spiegazione può trovarsi nel periodo di selezione del personale: probabilmente la maggior parte dei dipendenti è stata assunta, formata e confermati a tempi indeterminati diversi

anni fa.

Delle persone assunte con contratti a tempo indeterminato il 79% è rappresentato dagli

uomini, il 21% dalle donne e di questi il solo il 7% è composto da stranieri (sia uomini sia donne).

# SUDDIVISIONE DIPENDENTI PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE

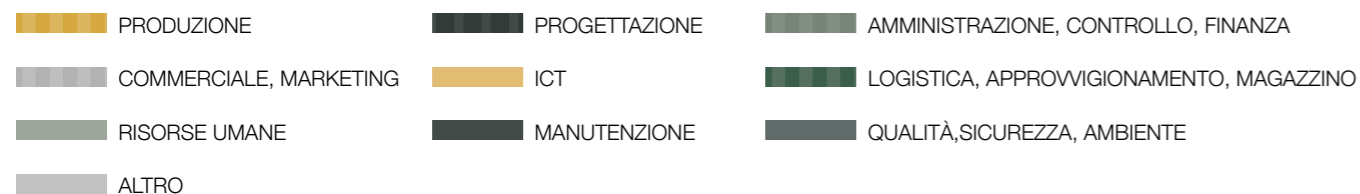
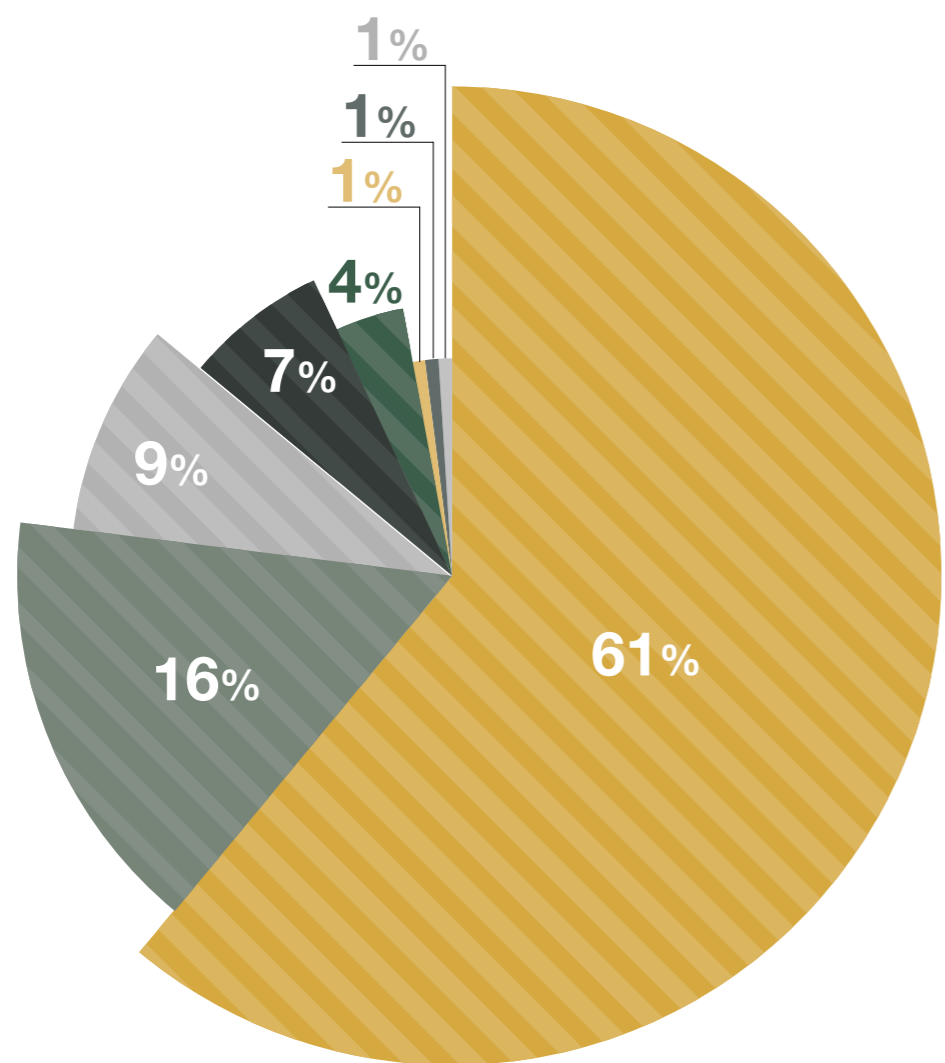


La suddivisione dei dipendenti per l'area di attività, mostra come poco più della metà dei dipendenti totali rientri nella produzione per il 61%. successivamente si posizione

l'area amministrazione-controllo-finanza ricoprendo il 16% e a seguire con l'9% il commerciale-marketing (grafico 5).

GRAFICO 5

## SUDDIVISIONE DIPENDENTI PER AREE DI ATTIVITÀ



Durante l'intervista telefonica, con la domanda 7 è stato chiesto alle aziende se avessero in previsione nuovi inserimenti e il 31% delle aziende ha risposto in modo positivo. Alle aziende è stata data la possibilità di selezionare più aree di interesse in un elenco di nove macro aree: nel grafico 6 sono state riportate le sette aree che hanno avuto almeno una selezione (produzione, progettazione, amministrazione-controllo-finanza, commerciale-marketing, qualità-ambiente-sicurezza, logistica-approvigionamento-magazzino, manutenzione). I dati indicano la previsione di incremento d'organico nell'area della produzione, area indicata da

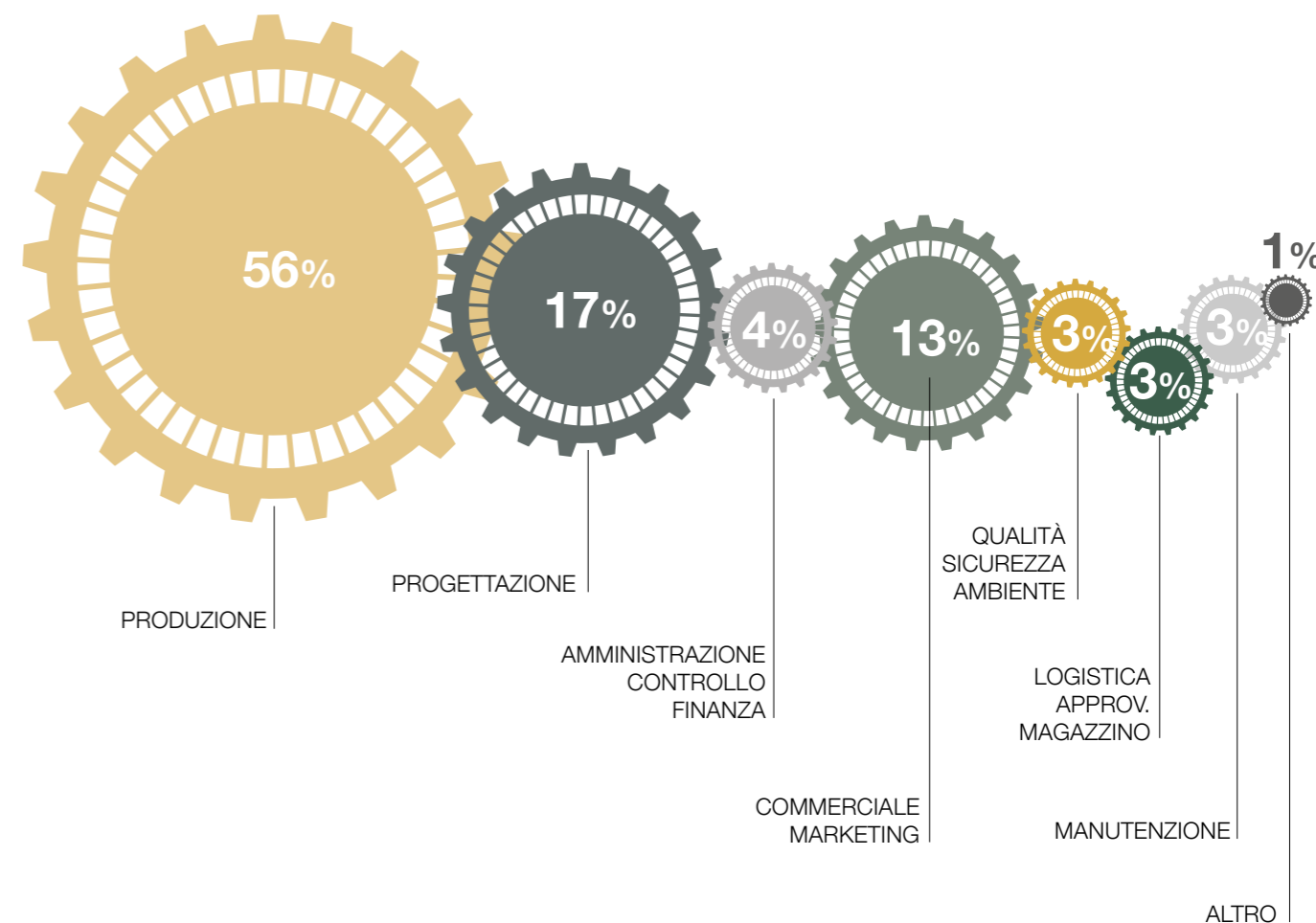
oltre la metà delle aziende (56%) mentre un interesse più contenuto è emerso per il tema della progettazione (17%) e per il commerciale-marketing (13%).

Le professionalità afferenti ai temi della manutenzione, logistica, qualità-sicurezza-ambiente e amministrazione-controllo-finanza hanno registrato un interesse minimale inferiore al 4%.

I dati rispecchiano ancora una volta la natura del campione e gli esiti dei quesiti precedenti: le aziende intervistate, infatti, sono per lo più piccole e medie imprese che impiegano la maggior parte del personale in attività produttive.

GRAFICO 6

## IN QUALI AREE È PREVEDIBILE UN INCREMENTO DELL'ORGANICO



Il questionario prosegue con l'indagine del livello di interesse per tre figure professionali emergenti delineate a partire da una ricerca svolta sul territorio da Fondazione Luigi Clerici: il disegnatore meccanico Cad-Cam, l'installatore e manutentore meccanico, l'addetto alla qualità del prodotto per il settore meccanico. Nell'ambito del progetto "Mechanical Employment", Fondazione Luigi Clerici ha previsto l'attivazione di percorsi formativi dedicati allo sviluppo di queste nascenti professionalità.

I corsi, in via di attuazione, sono strutturati per avere differenti durate, in modo da determinare un livello di approfondimento dei contenuti coerente con le specifiche caratteristiche della persona in aula. Nel questionario la domanda numero 8

è dedicata ad approfondire l'eventuale impiegabilità di personale altamente formato in questi tre specifici ruoli.

Limitandosi a quanto rilevato dall'analisi emerge che il 13% delle aziende intervistate è interessato all'inserimento delle tre figure specifiche a medio lungo termine; infatti, com'è possibile vedere dal grafico 7, vi è una più elevata richiesta per il Disegnatore Meccanico CAD-CAM (56%), una media richiesta per l'installatore manutentore meccanico (28%) e una inferiore necessità per il Quality Manager (16%).

In seguito, nella sezione della relazione dedicata alla mappatura degli inserimenti lavorativi, si vedrà in dettaglio come le figure professionali ricercate dalle aziende siano in linea con quelle indicate dal progetto.

Successivamente, alle aziende è stato richiesto quale modalità utilizzassero per il reclutamento del personale impiegato: circa la metà delle aziende dei rispondenti (49%) ha affermato di appoggiarsi ad agenzie per il lavoro descrivendo un rapporto di fiducia consolidato verso queste strutture; centri per l'impiego, annunci sui giornali, annunci su portali o recruiting nelle scuole sono modalità utilizzate in percentuale decisamente inferiore (tra il 9% ed il 11%), come visibile dal Grafico 8.

Ciò mostra come le agenzie per il lavoro risultino ancora essere il canale privilegiato per la ricerca del personale delle aziende, probabilmente per la fiducia riposta verso strutture private dedicate esclusivamente alla ricerca e selezione del personale.

Approfondendo questo aspetto con gli interlocutori, emerge come la ricerca di una nuova risorsa sia una operazione delicata da non lasciare al "caso" o semplicemente al classico "conoscente". Considerata anche la tipologia e dimensione delle aziende coinvolte è difficile che al loro interno vi sia una risorsa esperta dedicata al recruiting. In un periodo delicato come quello che stanno attraversando, inserire una risorsa significa fare un investimento che si riveli il più sicuro possibile. Dare in outsourcing la ricerca di un profilo da inserire all'interno del proprio organico consente di sgravare l'azienda da un lavoro che occupa parecchio tempo e che deve essere fatto con la massima attenzione e professionalità.

GRAFICO 7

## FIGURE UTILI PREVISTE DAL PROGETTO

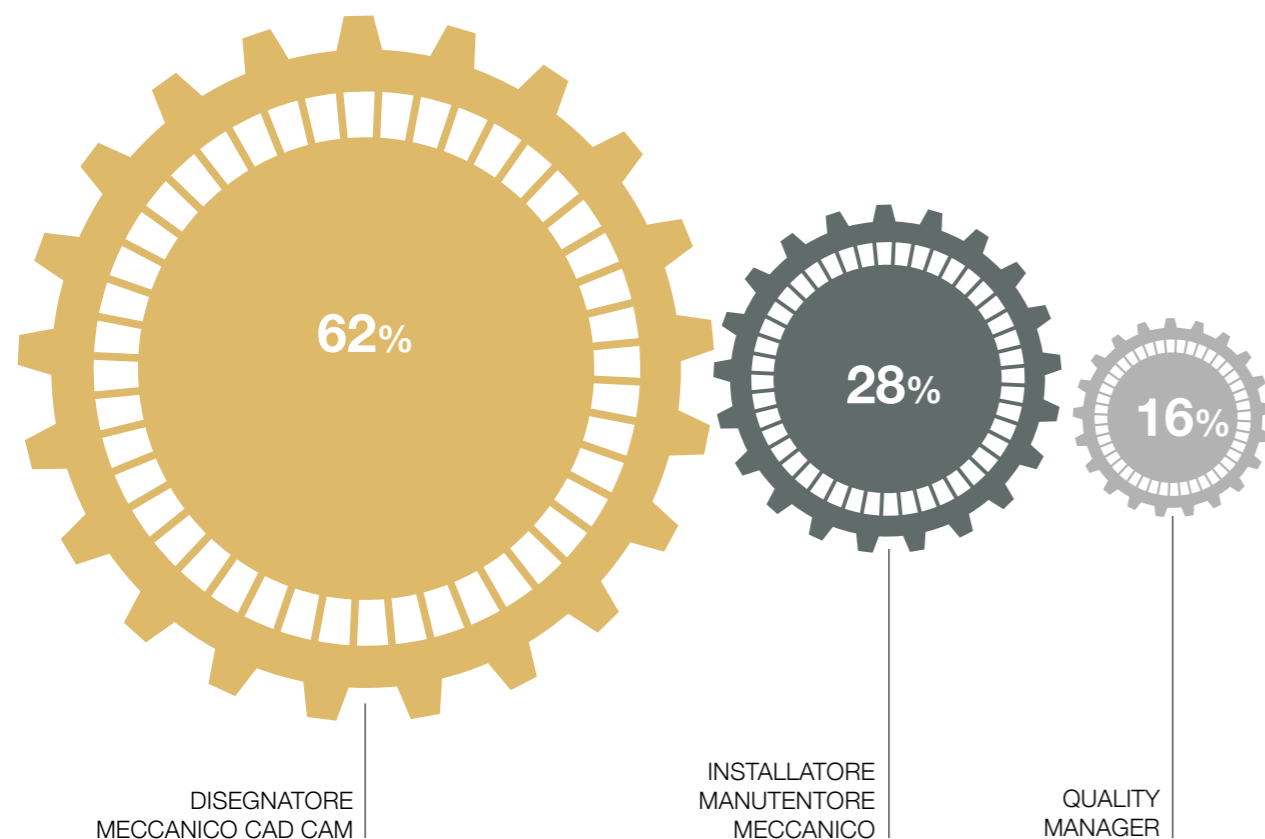
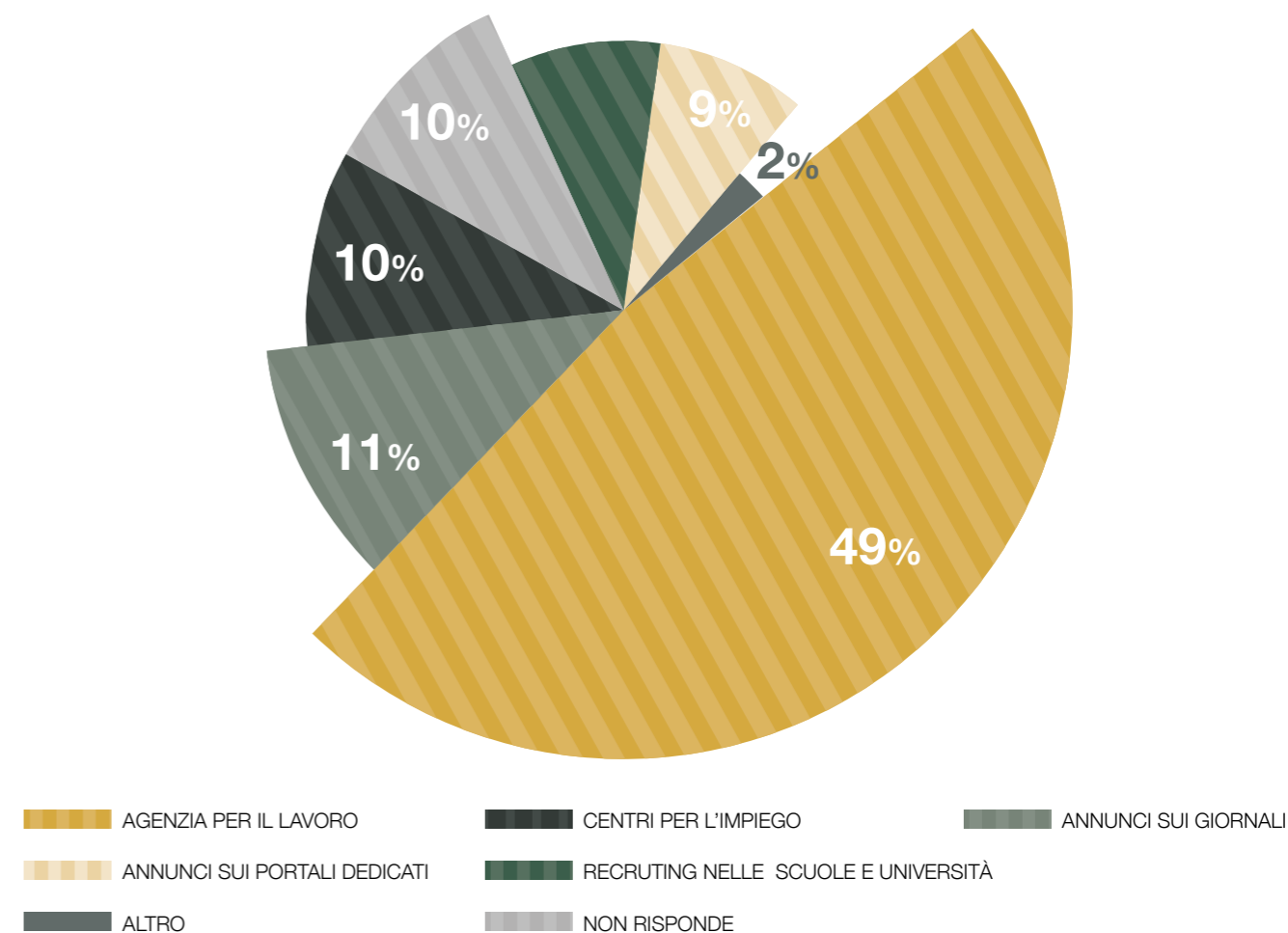


GRAFICO 8

## RECLUTAMENTO PERSONALE

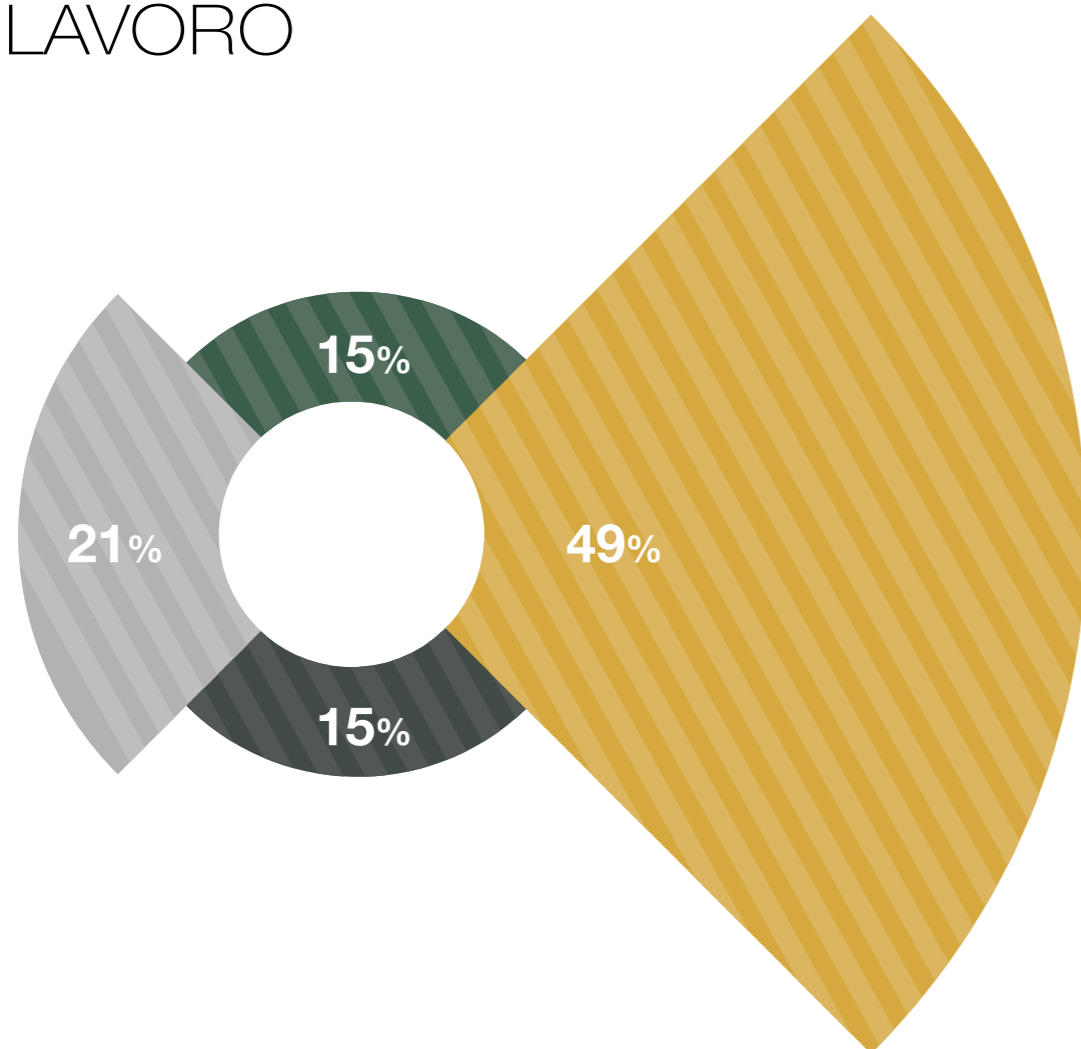


Dal grafico 9 emerge come il 36% dei rispondenti sia completamente (il 21%) o parzialmente d'accordo (il 15%) in merito alla presenza di un gap tra la preparazione scolastica dei dipendenti e le attività lavorative svolte. Questo dato dà valore alle premesse del progetto, ovvero alla presenza di un divario di competenze tra formazione scolastica tradizionale e mondo del lavoro, ed è in linea con l'obiettivo relativo all'organizzazione di percorsi formativi che preparino e

accompagnino i giovani verso il mondo del lavoro. In questo modo le aziende che assumeranno questi giovani potranno limitare l'investimento di tempo, denaro ed energia per formare i nuovi dipendenti perché già preparati, sia a livello pratico sia teorico.

GRAFICO 9

## PRESENZA DI GAP TRA LA PREPARAZIONE SCOLASTICA E IL LAVORO



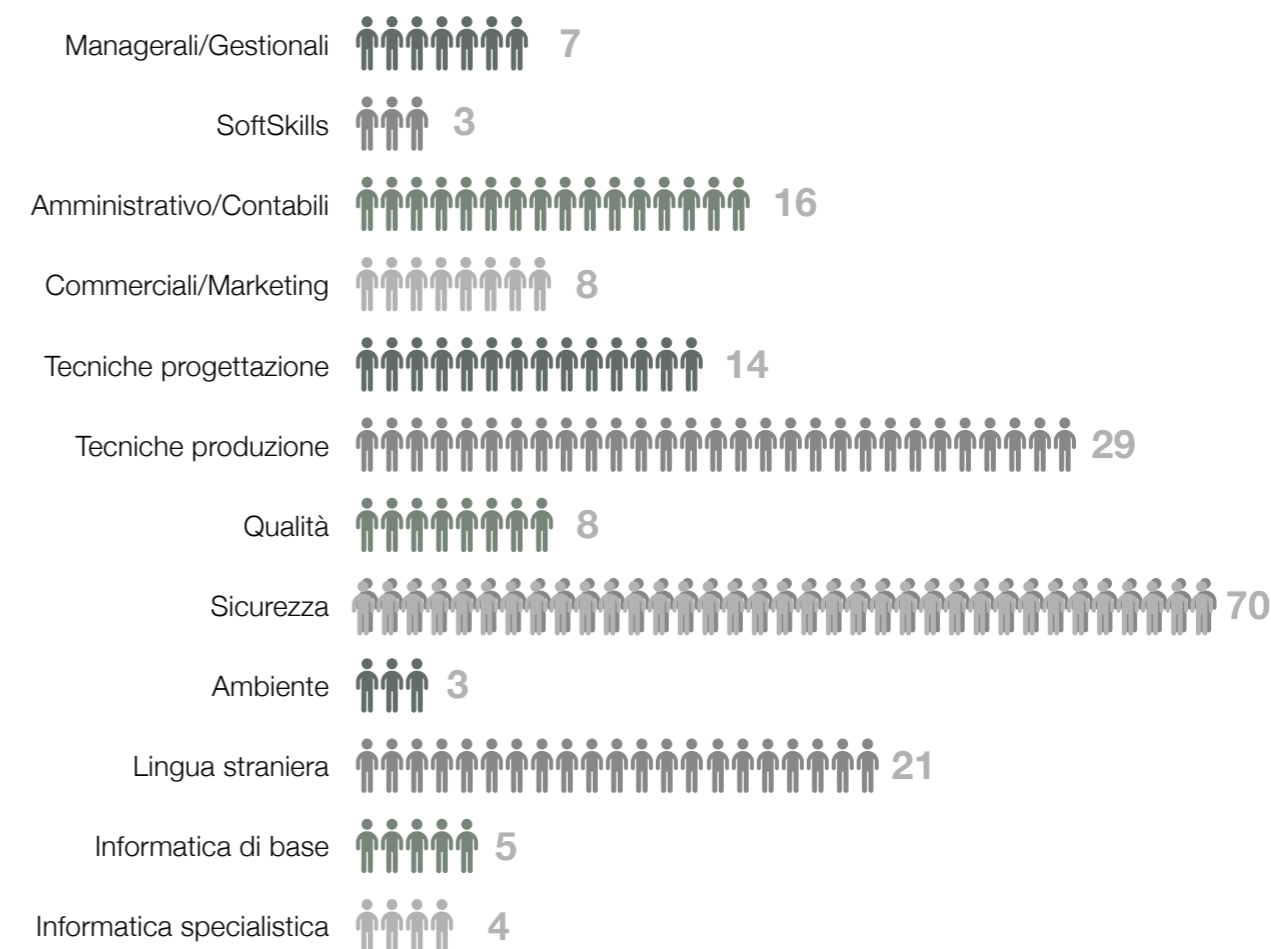
COMPLETAMENTE D'ACCORDO
  PARZIALMENTE D'ACCORDO  
 COMPLETAMENTE IN DISACCORDO
  NON RISPONDONO

Per quanto concerne i fabbisogni formativi, le imprese hanno espresso un interesse alto per l'ambito della sicurezza (37%), seguito dalle "Tecniche di Produzione" con il 15% e le "Lingue straniere" pari all'11% (Grafico 10). Questo dato si presume sia collegato all'obbligatorietà della formazione sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, come disciplinato del D.Lgs. 81/08 e dagli Accordi Stato-Regioni: le imprese devono, infatti, realizzare corsi di formazione normati a livello di contenuti e durata per non

incorrere in sanzioni, pertanto la spesa in ore di formazione viene spesso dedicata a rispondere a tale obbligo. L'interesse del campione per il tema delle tecniche di produzione è probabilmente collegato alla necessità di ottimizzare i processi aziendali che, come evidenziato, sono spesso di ambito produttivo, mentre si può supporre che la scelta della lingua straniera come terza area di interesse formativo rispecchi il sempre maggiore interesse delle pmi verso l'internazionalizzazione.

GRAFICO 10

## FABBISOGNI FORMATIVI DI AGGIORNAMENTO/RIQUALIFICAZIONE

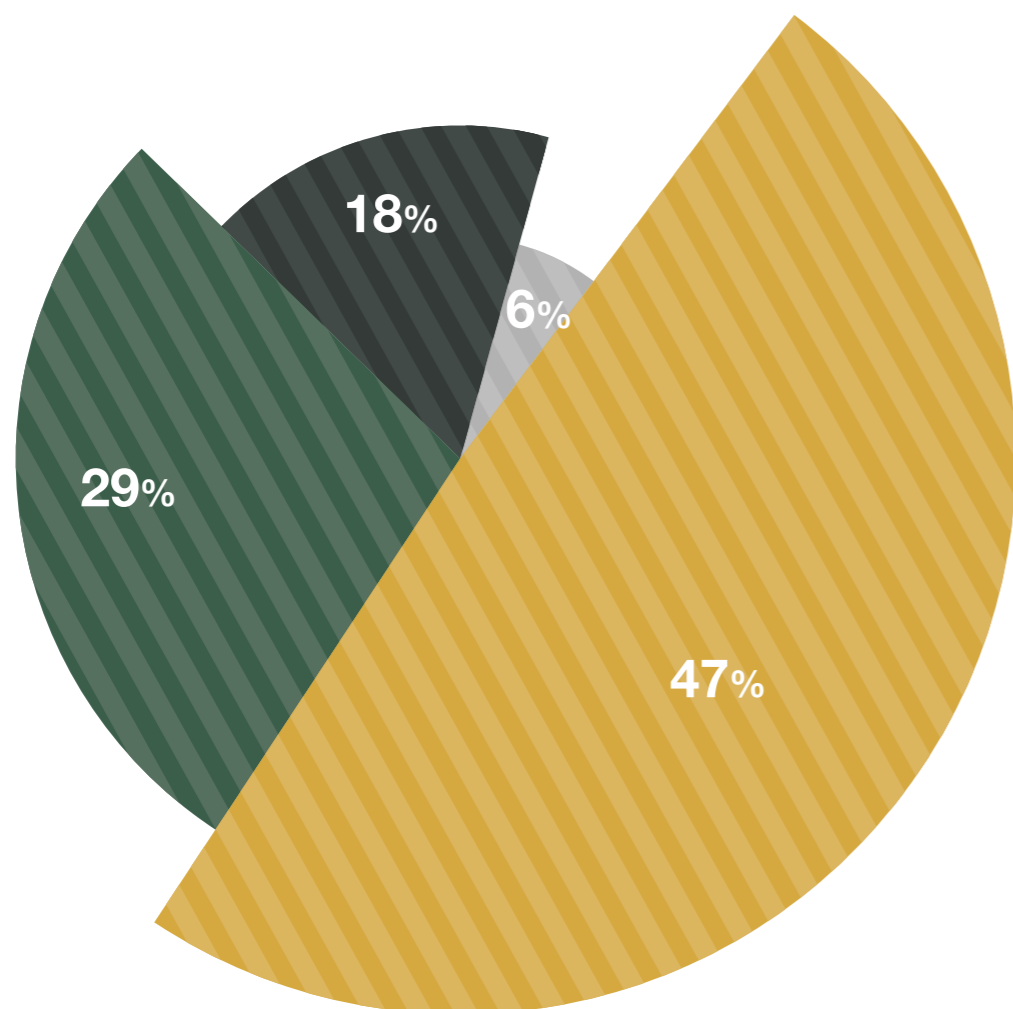


Nel quesito numero tredici (Grafico 11) è stato chiesto alle imprese come rispondero alla richiesta di formazione interna dando la possibilità di scegliere tra corsi a pagamento, finanziati da fondi interprofessionali, finanziati dalla Regione. Il quesito lasciava, inoltre, la possibilità di indicare la poca familiarità a attivare percorsi di formazione. I risultati hanno evidenziato l'abitudine

a realizzare corsi a pagamento (47%): se si associa questo risultato all'esistenza di numerosi fondi interprofessionali, ognuno dei quali in grado di rispondere ad esigenze aziendali differenti in termini di contenuti e di tempistica di realizzazione, si comprende come le aziende ancora non conoscano appieno le possibilità di finanziare la formazione.

GRAFICO 11

## RISPOSTA ALLA FORMAZIONE INTERNA

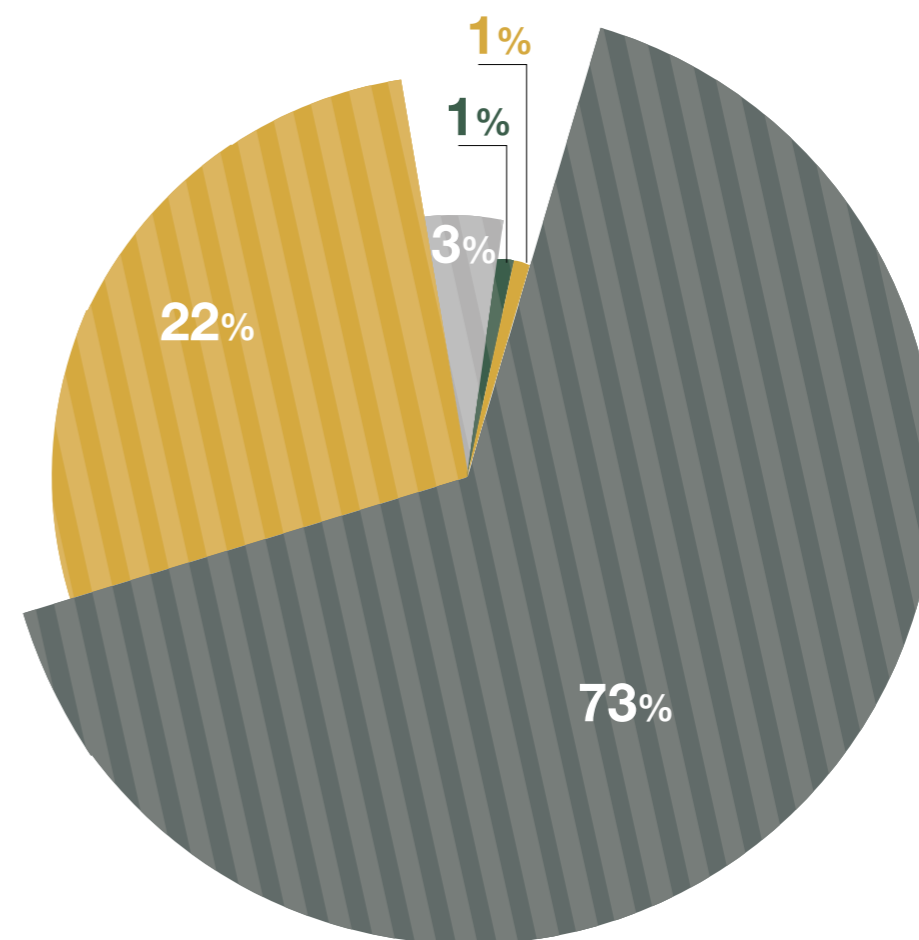


Dal grafico 12 è evidente che le aziende del campione privilegiano il monitoraggio e tutoraggio quali strumenti per accompagnare e agevolare i nuovi ingressi in azienda. La modalità ritenuta più adeguata è l'affiancamento del neoassunto a un dipendente esperto che assume al ruolo di "tutor": il lavoratore con anzianità aziendale effettua una sorta di "passaggio generazionale" di know-how, ovvero il

trasferimento da una generazione all'altra di un vero e proprio patrimonio di saperi e competenze di gestione, acquisite in anni di esperienza.

GRAFICO 12

## SERVIZI DI ACCOMPAGNAMENTO PER AGEVOLARE L'INGRESSO IN AZIENDA DI NUOVE RISORSE



# Mappatura dei profili

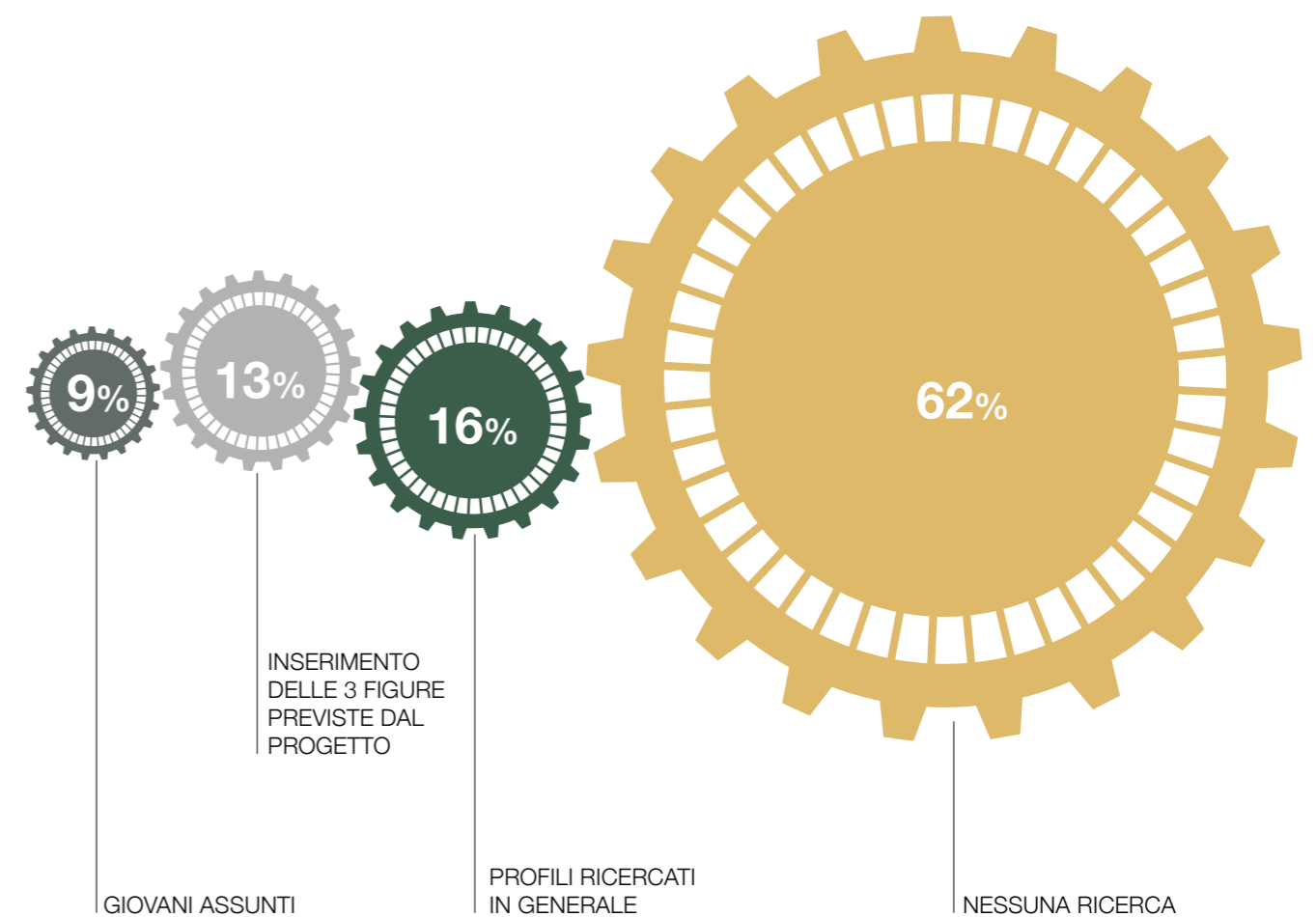
Oltre alla somministrazione dei questionari descritta in precedenza, A.P.I. ha condotto anche un'indagine relativa alla necessità di personale da inserire nell'organico da parte delle aziende contattate, in modo anche da poter effettuare un matching tra i giovani che vengono formati dai percorsi in attuazione nelle strutture della Fondazione Luigi Clerici. Durante l'intervista è stato anche chiesto se nel periodo di attuazione del piano fossero

stati inseriti dei profili rientranti nelle tipologie indicate del progetto, al fine di indagarne l'eventuale appetibilità delle risorse nel settore di riferimento.

L'indagine ha fornito dei risultati interessanti: quello che in prima battuta emerge è che il 38% delle aziende del settore metalmeccanico intervistate ha inserito un giovane o è intenzionata ad inserirlo nel breve o medio periodo (grafico 13).

GRAFICO 13

## MAPPATURA INSERIMENTI EFFETTUATI O PREVISTI



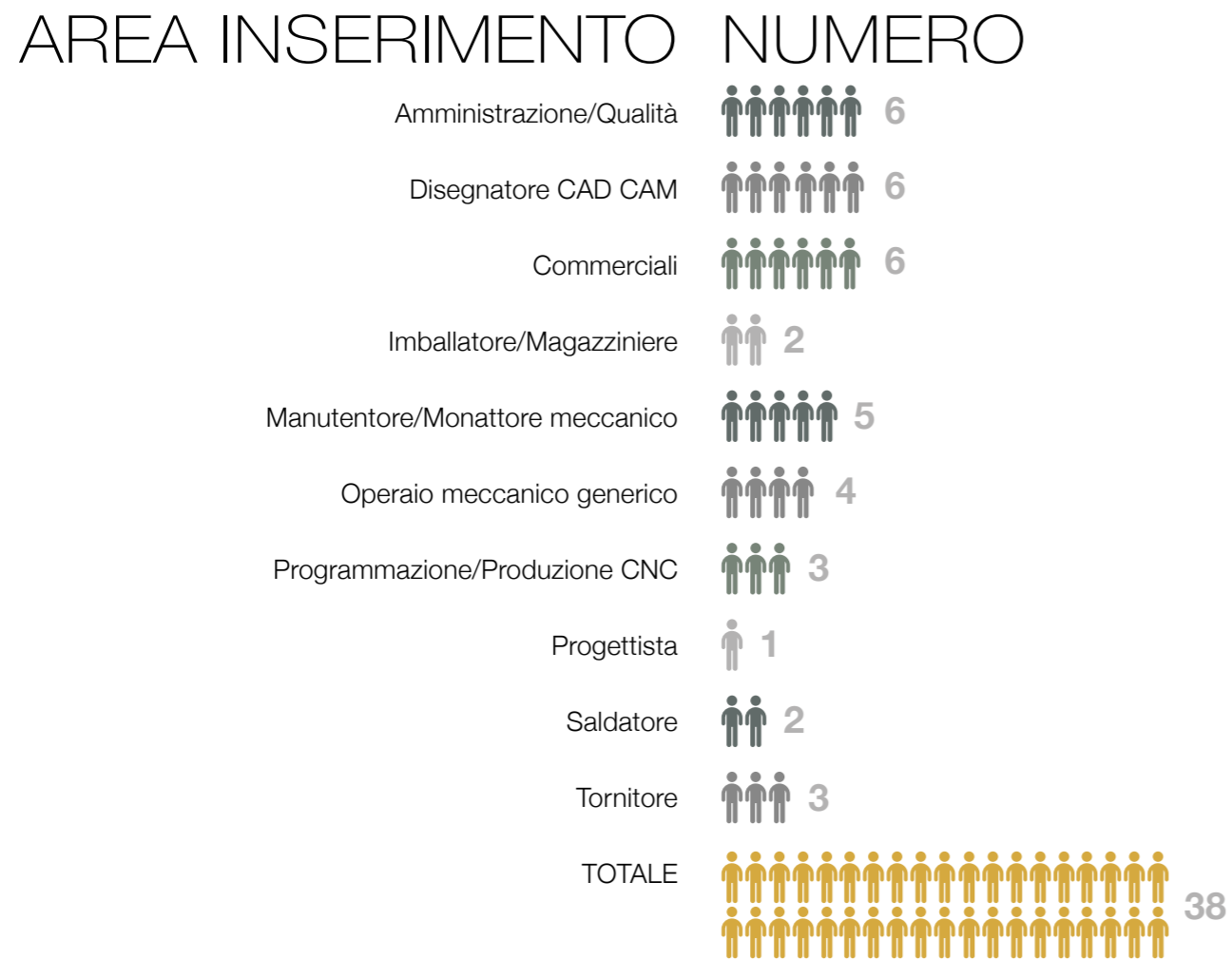
A questo valore si è arrivati:

> **conteggiando le aziende intervistate che alla domanda specifica del questionario (numero 8) si sono dichiarate interessate ad inserire uno dei tre profili presentati;**

> **contattando le aziende che hanno acconsentito a partecipare al progetto,**

**verificando se nell'immediato avessero intenzione di inserire nuovi profili o se li avessero recentemente confermati.**

Le imprese che hanno espresso tale necessità hanno fornito la descrizione del profilo professionale ricercato con le caratteristiche specifiche richieste. Nel dettaglio le aziende hanno segnalato profili rientranti nelle seguenti macrotipologie:



Le aziende hanno precisato quali siano le competenze e le caratteristiche che deve possedere un candidato ideale per poter risultare idoneo. In particolare sono emerse con una certa ricorrenza le seguenti indicazioni: la conoscenza della lingua inglese, qualche anno di esperienza, la specializzazione in percorsi formativi inerenti il settore metalmeccanico, la disponibilità

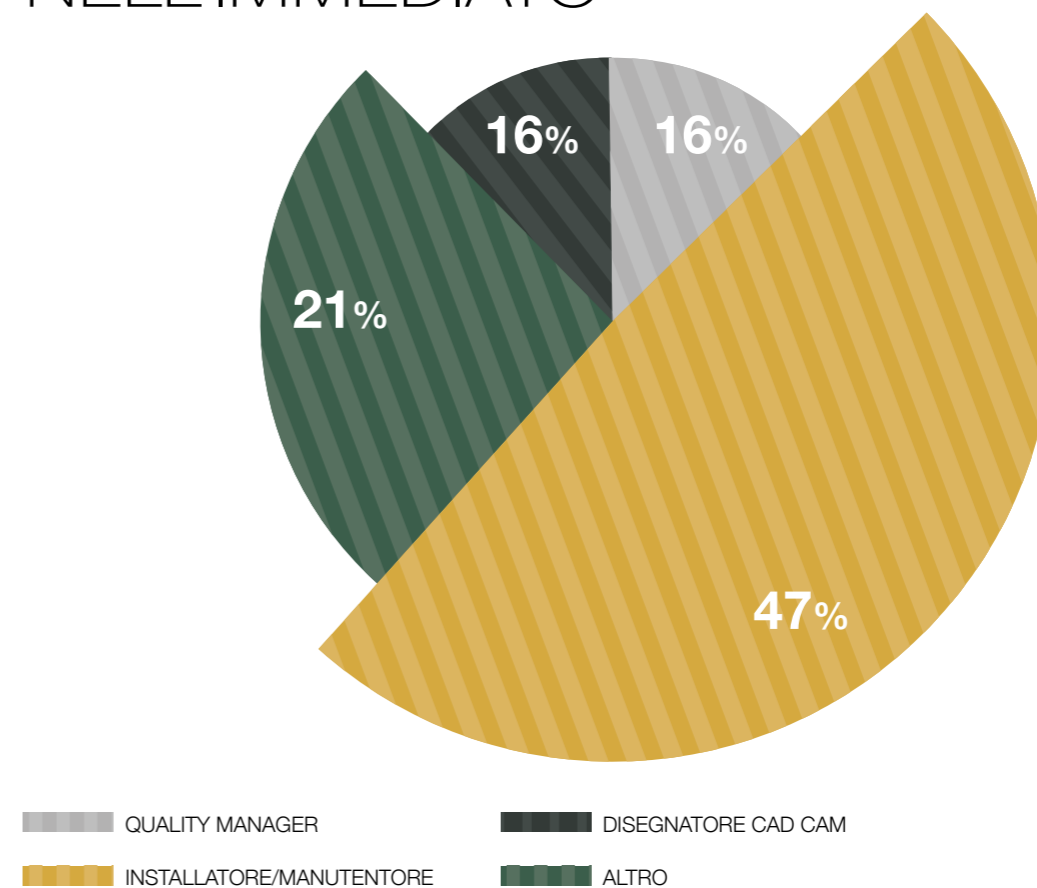
a viaggiare per periodi lunghi o per brevi spostamenti nazionali ed essere residente vicino alla sede aziendale. In questa fase del progetto è stato condotto un lavoro di matching tra A.P.I. e Fondazione Luigi Clerici: l'associazione ha fatto da tramite tra le aziende con i loro profili richiesti e la Fondazione che, in risposta, ha proposto alcuni curriculum vitae da far valutare.

Dalle affermazioni delle intervistate emerge comunque come essere "giovane" sia un punto di forza perché le aziende ritengono di voler formare il dipendente direttamente sul posto di lavoro, come già emerso dal questionario (vedi grafico 12). I dipendenti senior hanno così l'opportunità di trasmettere ai più giovani le proprie esperienze, capacità, idee e valori in ambito lavorativo. Imparare un mestiere direttamente sul posto di lavoro è un'attività molto positiva perché non si tratta solo di colmare le lacune dei percorsi di formazione scolastici o accademici, ma di adeguare le capacità dei singoli alle esigenze aziendali. Il "trapasso delle nozioni" è una cultura aziendale da consolidare in quanto consente il tramandarsi delle esperienze. Se i giovani costituiscono il futuro,

l'innovazione e il progresso, i dipendenti "senior" rappresentano la parte solida dell'impresa: un bagaglio di esperienze vissute che hanno lasciato una traccia significativa dalla quale ricavarne energia per le nuove generazioni. Se si analizzano le figure ricercate è possibile vedere come le tipologie rientrino pienamente in quelle proposte dal progetto; nella figura dell'installatore manutentore meccanico rientrano Manutentore/Montatore meccanico, Operaio meccanico generico, Programmazione / Produzione CNC, Progettista, Saldatore, Tornitore; considerando anche i profili del manager della qualità e del disegnatore Cad-Cam si rileva che le figure ricercate nell'immediato rispondenti a quelle proposte dal progetto sono poco meno dell'80%. (grafico 14).

GRAFICO 14

## DETTAGLIO FIGURE RICERCATE NELL'IMMEDIATO





# Conclusioni

Le aziende coinvolte - o forse sarebbe meglio dire le aziende che si sono lasciate coinvolgere - dalle finalità e dalle potenzialità del progetto "Mechanical Employment", hanno reagito in modo positivo agli input forniti, in particolare dalle possibilità messe a disposizione delle aziende nell'ottica di sostegno e aiuto durante la ricerca di giovani da inserire all'interno del proprio organico.

Indubbiamente il settore metalmeccanico, come molti altri, ha dovuto affrontare grosse difficoltà in merito alla crisi che qualche anno fa ha colpito pesantemente il nostro Paese. Ancora oggi si sta cercando di riemergere dalle gravi conseguenze del fenomeno: fabbriche che chiudono, interi settori di produzione che scompaiono con conseguente licenziamento dei lavoratori.

Analizzando i dati riportati in una recente indagine si contano nel settore della metalmeccanica circa 19.000 licenziamenti negli ultimi tre anni, di cui 4.827 nell'arco del 2016; entrando in dettaglio sul territorio, solo nel mese di dicembre 2016 ci sono stati 627 licenziamenti, di cui solo 176 nel distretto milanese. In merito alle province, la più colpita è sicuramente Milano con

1.374 richieste di messa in mobilità nel 2016, seguita da Varese (696), Lecco (654), Bergamo (591), Brescia (467), Monza Brianza (411), Como (247), Pavia (171) (Fonte: <http://www.ilsole24ore.com>, 29/01/2017).

**Indubbiamente questi numeri mostrano una crisi che perdura, ma che dà forza alla necessità di avere più progetti come quello che Fondazione Luigi Clerici sta realizzando grazie a JPMorgan Chase Foundation.**

A.P.I. prosegue con la mappatura degli inserimenti e delle esigenze del personale ricercato dalle aziende del settore metalmeccanico; lo spaccato che emerge dall'analisi condotta è solo una piccola parte di ciò che il progetto complessivo potrà restituire.

L'intento è quello di continuare a lavorare nella direzione delle finalità del progetto, in modo da contribuire ad accorciare le distanze tra un'offerta di lavoro che fatica a trovare risposte e una domanda di lavoro che mostra difficoltà nel trovare destinatari adeguati.

Progetto di Fondazione Luigi Clerici

Testi del volume a cura di:  
A.P.I. Associazione Piccole e Medie Industrie

Artwork: Cristina Del Re

Tutti i diritti riservati.  
© 2018 Fondazione Luigi Clerici  
Via Montecuccoli 44/2, Milano  
[www.clerici.lombardia.it](http://www.clerici.lombardia.it)

