



*Fabbisogni formativi delle Aziende aderenti
ad Asstra, Federambiente e FederUtility*

31 Ottobre 2014

Indice

Indice	2
Indice delle Tabelle Sezione I – Trasporto Pubblico Locale	5
Indice delle Tabelle Sezione I – Acqua Energia e Rifiuti	6
Indice delle Tabelle Sezione II – Trasporto Pubblico Locale Interviste.....	7
Indice delle Tabelle Sezione II – Acqua Gas Interviste (anche settore elettrico)	9
Indice delle Tabelle Sezione II – Ambiente/Rifiuti interviste	12
Indice delle Tabelle Sezione III – Conclusioni	13
Indice delle Figure Sezione I - Trasporto Pubblico Locale	14
Indice delle Figure Sezione I - Acqua Energia Rifiuti.....	14
Indice Figure – Sezione II – Acqua Gas interviste (anche settore elettrico).....	15
Indice Figure – Sezione II – Ambiente/Rifiuti interviste	15
Indice Figure – Sezione III – Conclusioni.....	16
Introduzione	17
Sezione I – Le imprese associate al sistema Confservizi.....	17
1. Le aziende del settore Trasporto Pubblico Locale.....	17
1.1 Il quadro di sintesi delle associate ASSTRA	17
.....	23
1.2 Aspetti economici.....	23
1.3 Struttura Patrimoniale	29
1.4 Analisi degli indici di bilancio	34
1.4.1 Gli indici di composizione	34
1.4.2 Analisi della solvibilità	36
1.4.3 Analisi della Gestione Corrente.....	37
1.4.4 Analisi della Redditività	37
1.4.5 Analisi della Produttività	39
1.5 Confronto anni 2011 – 2012	39
1.5.1 Variazioni economiche	40
1.5.2 Variazioni patrimoniali	41
1.5.3 Variazioni indici di bilancio.....	44
1.5.4 Variazione degli Indici per analisi regionale e macro area geografica	45
2. Le aziende dei settori Acqua, Energia e Rifiuti	49
2.1 Il quadro di sintesi delle associate Federambiente e Federutility	49
2.2 Aspetti Economici.....	54

2.3	Struttura Patrimoniale	61
2.4	Analisi degli Indici di Bilancio	65
2.4.1	Analisi degli Indici per attività	65
2.4.2	Analisi degli Indici per macro area geografica.....	67
2.4.3	Analisi degli Indici per classe dimensionale	68
2.5	Confronto anni 2011-2012.....	69
2.5.1	Variazioni economiche	71
2.5.2	Variazioni patrimoniali	72
2.5.3	Variazioni Indici di bilancio.....	75
	Appendice Sezione I	80
	Nota Metodologica.....	80
	Sezione II – Le interviste alle imprese e ai lavoratori.....	81
3.	TPL interviste	81
3.1	Le testimonianze dei rappresentanti aziendali	81
3.1.1	Elementi identificativi delle aziende del settore	81
3.1.2	Organico aziendale	82
3.1.3	Processi di cambiamento e scenari evolutivi del settore	85
3.1.4	Scenari di sviluppo delle competenze e dei profili professionali	88
3.1.5	Cambiamenti delle competenze professionali.....	98
3.2	Le testimonianze dei lavoratori.....	105
3.2.1	Inquadramento delle figure professionali coinvolte nella rilevazione.....	105
3.2.2	Autovalutazione sulle competenze	108
3.2.3	Figure professionali coinvolte dai cambiamenti aziendali	112
3.2.4	Formazione su cui investire	113
4	Acqua Gas interviste (anche settore elettrico).....	114
4.1	Scopi della ricerca e nota metodologica *	114
4.2	Le testimonianze dei rappresentanti aziendali.....	116
4.2.1	Elementi identificativi delle aziende del settore	116
4.2.2	Organico aziendale	120
4.2.3	Processi di cambiamento e scenari evolutivi del settore	124
4.2.4	Scenari di sviluppo delle competenze e dei profili professionali	128
4.2.5	Formazione.....	134
4.3	Le testimonianze dei lavoratori.....	139
4.3.1	Inquadramento delle figure professionali coinvolte nella rilevazione.....	139
4.3.3	Formazione su cui investire.....	142

4.3.4	Autovalutazione sulle competenze	144
4.4	Definizione dei fabbisogni formativi delle aziende nei settori dell'energia elettrica e gas e del servizio idrico.....	147
4.4.1	Le criticità e il ruolo della formazione	148
4.4.2	La domanda di competenze e il giudizio sulle competenze su cui investire.....	152
4.4.3	Le aree di competenza giudicate più importanti	154
4.4.4	Il grado di importanza attribuito all'articolazione di ciascuna delle aree considerate	154
4.5	Le competenze necessarie e le competenze su cui investire	158
4.5.1	Rapporto tra "Importanza" e "Padronanza" competenze tecnico strumentali.....	158
4.5.2	Rapporto tra "Importanza" e "Padronanza" competenze organizzative.....	160
4.5.3	Rapporto tra "Importanza" e "Padronanza" competenze relazionali.....	161
4.6	Le interviste ai lavoratori	163
4.7	Ipotesi per la formazione	167
5	Ambiente / Rifiuti Interviste	170
5.1	TESTIMONIANZE DEI RAPPRESENTATI AZIENDALI - Elementi identificativi delle aziende del settore	170
5.1.1	Fasi del ciclo produttivo e attività svolte.....	173
5.2	Organico aziendale.....	175
5.2.1	Addetti e attività aziendali a maggior sviluppo	175
5.3	Processi di cambiamento e scenari evolutivi del settore.....	179
5.3.1	Professionalità coinvolte dalle trasformazioni aziendali.....	180
5.3.2	Problematiche del settore.....	181
5.4	Scenari di sviluppo delle competenze e dei profili professionali.....	183
5.4.1	Cambiamenti delle competenze professionali.....	192
5.4.2	Difficoltà di reperimento delle figure professionali	197
5.5	Formazione.....	200
5.5.1	Cadenza dei momenti formativi	201
5.5.2	Andamento degli investimenti in formazione nei prossimi anni	203
5.6	TESTIMONIANZE DEI LAVORATORI - Inquadramento delle figure professionali coinvolte nella rilevazione	204
5.7	Autovalutazione sulle competenze.....	205
5.8	Figure professionali coinvolte dai cambiamenti aziendali.....	207
Sezione III.....		209
6	Conclusioni	209
6.1	TPL: I principali risultati.....	209

6.1.1	L'impatto dei cambiamenti sulle figure professionali	209
6.1.2	Il fabbisogno di competenze	210
6.2	Conclusioni	215
6.2.1	I principali risultati.....	215
6.2.2	Ipotesi per la formazione	219
6.3	Conclusioni settore Ambiente / Rifiuti	222
6.3.1	Formazione su cui investire.....	222
6.3.2	Convergenza tra parte aziendale e lavoratori sui profili professionali	223

Indice delle Tabelle Sezione I – Trasporto Pubblico Locale

TABELLA 1.1 T1 - LA RAPPRESENTATIVITÀ DEL CAMPIONE (ANNO 2012)	18
TABELLA 1.1 T2 – VALORI PRINCIPALI PER ANALISI REGIONALE E TERRITORIALE (ANNO 2012)	18
TABELLA 1.1 T3 – VALORI PRINCIPALI PER CLASSE DIMENSIONALE (ANNO 2012)	19
TABELLA 1.1 T4 - VALORI PRINCIPALI PER CLASSE DI ADDETTI (ANNO 2012).....	20
TABELLA 1.1 T5 MODALITÀ DI TRASPORTO DELLE SOCIETÀ DI TRASPORTO PUBBLICO (2012)	21
TABELLA 1.1 T6 – LINEE DI BUSINESS DELLE SOCIETÀ DI TRASPORTO PUBBLICO (2012).....	22
TABELLA 1.1 T7 – VALORI PRINCIPALI PER TIPOLOGIA AZIONARIATO (ANNO 2012)	22
TABELLA 1.1 T9 – ATTIVITÀ SVOLTE DALLE AZIENDE PARTECIPATE (ANNO 2012).....	23
TABELLA 1.1 T8 – SOCIETÀ PARTECIPATE DI II° LIVELLO (ANNO 2012)	23
TABELLA 1.2 T1 – PRINCIPALI VOCI DI CONTO ECONOMICO PER ANALISI REGIONALE E TERRITORIALE (VALORI ASSOLUTI – EURO MIGLIAIA - ANNO 2012)	25
TABELLA 1.2 T2 – PRINCIPALI VOCI DI CONTO ECONOMICO PER CLASSE DIMENSIONALE (VALORI ASSOLUTI – EURO MIGLIAIA – ANNO 2012)	27
TABELLA 1.3 T1 – PRINCIPALI VOCI DI STATO PATRIMONIALE PER MACRO AREA GEOGRAFICA (VALORI ASSOLUTI – EURO MIGLIAIA – ANNO 2012)	30
TABELLA 1.3 T2 – PRINCIPALI VOCI DI STATO PATRIMONIALE PER CLASSE DIMENSIONALE (VALORI ASSOLUTI – EURO MIGLIAIA – ANNO 2012)	32
TABELLA 1.4.1 T 1 – ANALISI DELL'ATTIVO PER ANALISI REGIONALE E MACRO AREA GEOGRAFICA (ANNO 2012)	34
TABELLA 1.4.1 T2 – ANALISI DEL PASSIVO PER ANALISI REGIONALE E MACRO AREA GEOGRAFICA (ANNO 2012)	35
TABELLA 1.4.2 T1 – ANALISI DELLA SOLVIBILITÀ PER ANALISI REGIONALE E MACRO AREA GEOGRAFICA (ANNO 2012).....	36
TABELLA 1.4.3 T1 – ANALISI DELLA GESTIONE CORRENTE PER ANALISI REGIONALE E MACRO AREA GEOGRAFICA (ANNO 2012)	37
TABELLA 1.4.4 T 1 – ANALISI DELLA REDDITIVITÀ PER ANALISI REGIONALE E MACRO AREA GEOGRAFICA (ANNO 2012).....	38
TABELLA 1.4.5 T1 – ANALISI DELLA PRODUTTIVITÀ PER ANALISI REGIONALE E MACRO AREA GEOGRAFICA (ANNO 2012)	39
TABELLA 1.5 T1 - CONFRONTO PRINCIPALI VALORI ANNI 2011 E 2012 PER MACRO AREA GEOGRAFICA.....	40
TABELLA 1.5 T2 - CONFRONTO PRINCIPALI VALORI ANNI 2011 E 2012 PER CLASSE DIMENSIONALE	40

TABELLA 1.5.1 T1 – VARIAZIONI PRINCIPALI VOCI DI CONTO ECONOMICO PER MACRO AREA GEOGRAFICA (ANNI 2011- 2012)	41
TABELLA 1.5.1 T2 - VARIAZIONI PRINCIPALI VOCI DI CONTO ECONOMICO PER CLASSE DIMENSIONALE (ANNI 2011- 2012) ..	41
TABELLA 1.5.3 T 1 – CONFRONTO INDICATORI DI BILANCIO (ANNI 2011-2012)	44
TABELLA 1.5.4 T1 – CONFRONTO INDICI DI COMPOSIZIONE (ANNI 2011-2012)	46
TABELLA 1.5.4 T 2 – CONFRONTO INDICI DI SOLVIBILITÀ E DELLA GESTIONE CORRENTE (ANNI 2011-2012)	47
TABELLA 1.5.4 T3 – CONFRONTO INDICI DI REDDITIVITÀ E PRODUTTIVITÀ (ANNI 2011-2012)	48

Indice delle Tabelle Sezione I – Acqua Energia e Rifiuti

TABELLA 2.1 T1 - VALORI DI SINTESI ASSOCIATE FEDERAMBIENTE-FEDERUTILITY	50
TABELLA 2.1 T2 - VALORI PRINCIPALI PER TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ – ANNO 2012	50
TABELLA 2.1 T3 – VALORI PRINCIPALI PER TIPOLOGIA AZIONARIATO – ANNO 2012	51
TABELLA 2.1 T4 – VALORI PRINCIPALI PER MACRO AREA GEOGRAFICA – ANNO 2012	51
TABELLA 2.1 T5 - VALORI PRINCIPALI PER CLASSE DIMENSIONALE – ANNO 2012	52
TABELLA 2.1 T6 - VALORI PRINCIPALI PER CLASSE DI ADDETTI – ANNO 2012	53
TABELLA 2.2 T1 - PRINCIPALI VOCI DI CONTO ECONOMICO PER SETTORE DI ATTIVITÀ – ANNO 2012	55
TABELLA 2.2 T2 - PRINCIPALI VOCI DI CONTO ECONOMICO PER MACRO AREA GEOGRAFICA – ANNO 2012	57
TABELLA 2.2 T3 - PRINCIPALI VOCI DI CONTO ECONOMICO PER CLASSE DIMENSIONALE – ANNO 2012	59
TABELLA 2.3 T1 – PRINCIPALI VOCI DI STATO PATRIMONIALE PER SETTORE DI ATTIVITÀ – ANNO 2012	61
TABELLA 2.3 T2– PRINCIPALI VOCI DI STATO PATRIMONIALE SUL TOTALE ATTIVO PER MACRO AREA GEOGRAFICA – ANNO 2012	63
TABELLA 2.3 T3 - PRINCIPALI VOCI DI STATO PATRIMONIALE PER CLASSE DIMENSIONALE – ANNO 2012	64
TABELLA 2.4.1 T1 - INDICI DI BILANCIO PER SETTORE DI ATTIVITÀ	66
TABELLA 2.4.2 T 1 – INDICI DI BILANCIO PER MACRO AREA GEOGRAFICA	67
TABELLA 2.4.3 T1 – INDICI DI BILANCIO PER CLASSE DIMENSIONALE	69
TABELLA 2.5 T1 – DATI DI SINTESI CONFRONTO ANNI 2011 - 2012	70
TABELLA 2.5 T2 - CONFRONTO PRINCIPALI VALORI ANNI 2011 E 2012 PER TIPOLOGIA DI CLASSIFICAZIONE	70
TABELLA 2.5.1 T1 - VARIAZIONI PRINCIPALI VOCI DI CONTO ECONOMICO PER SETTORE DI ATTIVITÀ	71
TABELLA 2.5.1 T2 – VARIAZIONI PRINCIPALI VOCI DI CONTO ECONOMICO PER MACRO AREA GEOGRAFICA	72
TABELLA 2.5.1 T3 – VARIAZIONI PRINCIPALI VOCI DI CONTO ECONOMICO PER CLASSE DIMENSIONALE	72
TABELLA 2.5.3 T1 - CONFRONTO INDICATORI DI BILANCIO PER ATTIVITÀ - ANNI 2011 E 2012	75
TABELLA 2.5.3 T2 – CONFRONTO INDICI DI BILANCIO PER MACRO AREA GEOGRAFICA ANNI 2011 - 2012	78
TABELLA 2.5.3 T3 - CONFRONTO INDICATORI DI BILANCIO PER CLASSE DIMENSIONALE – ANNI 2011-2012	79

TABELLA A.I T 1 - INDICI DI BILANCIO	80
TABELLA A.I T 2 - DETTAGLIO VOCI PER CALCOLO DEGLI INDICI	80

Indice delle Tabelle Sezione II – Trasporto Pubblico Locale Interviste

TABELLA 3.1.1 T1 IN QUALE SETTORE OPERA L'AZIENDA? (AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO - ESPRESSO IN EURO)	81
TABELLA 3.1.1 T2 SE L'AZIENDA SI OCCUPA DI TRASPORTI, INDICARE LA TIPOLOGIA. (AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO - ESPRESSO IN EURO).....	82
TABELLA 3.1.2 T1 NUMERO MEDIO DI ADDETTI TOTALI. (AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO - ESPRESSO IN EURO)	82
TABELLA 3.1.2 T2 - RIPARTIZIONE TRA AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO (VAL. %).....	83
TABELLA 3.1.2 T3 DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DEGLI ADDETTI PER SESSO (AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO) (VAL. %)...	83
TABELLA 3.1.2 T4 ETÀ MEDIA DEL PERSONALE (AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO).....	83
TABELLA 3.1.2 T5 - NEGLI ULTIMI DUE ANNI, IL PERSONALE È STATO. (AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO).....	84
TABELLA 3.1.2 T6 NEI PROSSIMI DUE ANNI, RITIENE CHE L'OCCUPAZIONE NELLA SUA AZIENDA SARÀ. (AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO).....	84
TABELLA 3.1.2 T7 - SE SARÀ IN AUMENTO CHE TIPO DI ATTIVITÀ RIGUARDERÀ (SETTORE TRASPORTI) - (AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO).....	84
TABELLA 3.1.3 T1 PREVISIONI DI FATTURATO PER I PROSSIMI DUE ANNI - (AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO)	85
TABELLA 3.1.3 T2 SECONDO LEI QUALI FIGURE PROFESSIONALI SARANNO MAGGIORMENTE INTERESSATE DAI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE IN CORSO NELL'AZIENDA? (AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO).....	85
TABELLA 3.1.3 T3 SECONDO LEI QUALI FIGURE PROFESSIONALI SARANNO MAGGIORMENTE INTERESSATE DAI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE IN CORSO NELL'AZIENDA? (AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO).....	86
TABELLA 3.1.3 T4 NELLA SUA AZIENDA SARANNO PREVISTI NEI PROSSIMI DUE ANNI INTERVENTI DI ESTERNALIZZAZIONE DI AREE DI ATTIVITÀ? (AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO).....	86
TABELLA 3.1.3 T 5 SE SÌ, QUALI SETTORI AZIENDALI SARANNO COINVOLTI NEGLI INTERVENTI DI ESTERNALIZZAZIONE? (AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO).....	87
TABELLA 3.1.3 T6 QUALI SONO ATTUALMENTE LE PROBLEMATICHE PRINCIPALI CHE RIGUARDANO IL SETTORE IN CUI OPERA LA SUA AZIENDA.	87
TABELLA 3.1.4 T1 - COMPETENZE TECNICO-STRUMENTALI - AZIENDE DEL GRUPPO 1 - AREE DI COMPETENZE RICHIESTE	88
TABELLA 3.1.4 T2 - COMPETENZE TECNICO-STRUMENTALI - AZIENDE DEL GRUPPO 2 - AREE DI COMPETENZE RICHIESTE	88
TABELLA 3.1.4 T3 - COMPETENZE TECNICO-STRUMENTALI - AZIENDE DEL GRUPPO 3 - AREE DI COMPETENZE RICHIESTE	88
TABELLA 3.1.4 T4 - COMPETENZE TECNICO-STRUMENTALI - COMPETENZE RICHIESTE DALLE AZIENDE DEL CAMPIONE	88
TABELLA 3.1.4 T5 - COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA - AZIENDE DEL GRUPPO 1 - AREE DI COMPETENZE RICHIESTE .	90
TABELLA 3.1.4 T6 - COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA - AZIENDE DEL GRUPPO 2 - AREE DI COMPETENZE RICHIESTE .	90
TABELLA 3.1.4 T7 - COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA - AZIENDE DEL GRUPPO 3 - AREE DI COMPETENZE RICHIESTE .	90
TABELLA 3.1.4 T8 - COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA - COMPETENZE RICHIESTE DALLE AZIENDE DEL CAMPIONE	90
TABELLA 3.1.4 T 9 - COMPETENZE RELAZIONALI - AZIENDE DEL GRUPPO 1 - AREE DI COMPETENZE RICHIESTE	92
TABELLA 3.1.4 T 10 - COMPETENZE RELAZIONALI - AZIENDE DEL GRUPPO 2 - AREE DI COMPETENZE RICHIESTE	92
TABELLA 3.1.4 T 11 - COMPETENZE RELAZIONALI - AZIENDE DEL GRUPPO 3 - AREE DI COMPETENZE RICHIESTE	92
TABELLA 3.1.4 T 12 – COMPETENZE RELAZIONALI - COMPETENZE RICHIESTE DALLE AZIENDE DEL CAMPIONE	92
TABELLA 3.1.4 T 13 - CONFRONTO FRA LE AREE DI COMPETENZA	93

TABELLA 3.1.4 T 14 IN QUALE DIREZIONE DOVREBBE MAGGIORMENTE SVILUPParsi LA CAPACITÀ DELLE RISORSE UMANE (AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO)	94
TABELLA 3.1.4 T 15 - ALL'INTERNO DELLA SUA AZIENDA CI SONO DELLE FIGURE PROFESSIONALI SU CUI SAREBBE UTILE EFFETTUARE INTERVENTI DI AGGIORNAMENTO/QUALIFICAZIONE?.....	94
TABELLA 3.1.4 T 16 - SE SI, PUÒ INDICARE QUALI FIGURE PROFESSIONALI ATTUALMENTE OPERANTI NELLA SUA AZIENDA AVREBBERO BISOGNO DI TALI INTERVENTI? FINO AD UNA MASSIMO DI TRE FIGURE IN TOTALE, CITATE IN ORDINE DI IMPORTANZA (AGGIORNAMENTO)	95
TABELLA 3.1.4 T 17 - RELATIVAMENTE A CIASCUNA DELLE FIGURE PROFESSIONALI INDICATE NELLA DOMANDA PRECEDENTE, QUALI DOVREBBERO ESSERE SECONDO LEI I CONTENUTI DI QUESTO TIPO DI FORMAZIONE? (AGGIORNAMENTO).....	95
TABELLA 3.1.4 T 18 – ALL'INTERNO DELLA SUA AZIENDA CI SONO DELLE FIGURE PROFESSIONALI SU CUI SAREBBE UTILE EFFETTUARE INTERVENTI DI RICONVERSIONE PROFESSIONALE	95
TABELLA 3.1.4 T 19 - SE SI, PUÒ INDICARE QUALI FIGURE PROFESSIONALI ATTUALMENTE OPERANTI NELLA SUA AZIENDA AVREBBERO BISOGNO DI TALI INTERVENTI? FINO AD UNA MASSIMO DI TRE FIGURE IN TOTALE, CITATE IN ORDINE DI IMPORTANZA (RICONVERSIONE).....	96
TABELLA 3.1.4 T 20 - RELATIVAMENTE A CIASCUNA DELLE FIGURE PROFESSIONALI INDICATE NELLA DOMANDA PRECEDENTE, QUALI DOVREBBERO ESSERE SECONDO LEI I CONTENUTI DI QUESTO TIPO DI FORMAZIONE? (RICONVERSIONE).....	96
TABELLA 3.1.4 T 21 - NEGLI ULTIMI TRE ANNI, LA SUA AZIENDA HA AVUTO DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DI ALCUNE FIGURE PROFESSIONALI?	96
TABELLA 3.1.4 T 22 - A LIVELLO GENERALE, QUALI SONO LE AREE ALL'INTERNO DELL'IMPRESA NELLE QUALI AVETE MAGGIORI DIFFICOLTÀ A REPERIRE PERSONALE QUALIFICATO?.....	97
TABELLA 3.1.4 T 23 - PER QUALI AREE È PIÙ DIFFICILE REPERIRE PERSONALE QUALIFICATO?	97
TABELLA 3.1.5 T1 -IL PERSONALE DIPENDENTE DELLA SUA AZIENDA HA FRUITO DI INTERVENTI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE (AGGIORNAMENTO, RIQUALIFICAZIONE, RICONVERSIONE) ALL'INTERNO DELL'AZIENDA NEGLI ULTIMI 3 ANNI?.....	98
TABELLA 3.1.5 T2 - PERIODICITÀ DEGLI INTERVENTI DI FORMAZIONE	98
TABELLA 3.1.5 T3 - QUALI SONO I TITOLI DI DUE DEI PRINCIPALI CORSI DI FORMAZIONE INTERNA ESEGUITI NEGLI ULTIMI 3 ANNI?	99
TABELLA 3.1.5 T4 - VI RIVOLGETE A SOGGETTI/SOCIETÀ ALL'ESTERNO DELL'AZIENDA PER FARE FORMAZIONE?.....	99
TABELLA 3.1.5 T5 - QUALE ANDAMENTO PREVEDE CHE AVRANNO GLI INVESTIMENTI PER LA FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE NELLA SUA AZIENDA NEL PROSSIMO TRIENNIO?	100
TABELLA 3.1.5 T6 -QUALE ANDAMENTO PREVEDE CHE AVRANNO GLI INVESTIMENTI PER LA FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE NELLA SUA AZIENDA NEL PROSSIMO TRIENNIO? INDICAZIONI COMPLESSIVE DI INVESTIMENTO.....	100
TABELLA 3.2.1 T1 - RIPARTIZIONE DEI RISPONDENTI PER PROFILO PROFESSIONALE.....	105
TABELLA 3.2.1 T2 - LEI SI OCCUPA DI ATTIVITÀ:	106
TABELLA 3.2.1 T3 – QUAL È LA SUA ETÀ?	106
TABELLA 3.2.1 T 4 – IL SUO LAVORO IN QUALE DI QUESTE FASI RIENTRA?.....	107
TABELLA 3.2.2 T1 - NEL SUO LAVORO, LEI COSA RITIENE DI DOVER MAGGIORMENTE POTENZIARE (COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO-STRUMENTALE). SCELGA AL MASSIMO 3 OPZIONI INSERENDOLE IN ORDINE DI IMPORTANZA 1°2° 3°.....	108
TABELLA 3.2.2 T 2 NEL SUO LAVORO, LEI COSA RITIENE DI DOVER MAGGIORMENTE POTENZIARE (COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA). SCELGA AL MASSIMO 3 OPZIONI INSERENDOLE IN ORDINE DI IMPORTANZA 1°2° 3°	108
TABELLA 3.2.2 T3 -NEL SUO LAVORO, LEI COSA RITIENE DI DOVER MAGGIORMENTE POTENZIARE (COMPETENZE RELAZIONALI)	109

TABELLA 3.2.2 T4 - NEL SUO LAVORO, LEI COSA RITIENE DI DOVER MAGGIORMENTE POTENZIARE (COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO-STRUMENTALE). SCELGA AL MASSIMO 3 OPZIONI INSERENDOLE IN ORDINE DI IMPORTANZA 1°2°3°	110
TABELLA 3.2.2 T5 - NEL SUO LAVORO, LEI COSA RITIENE DI DOVER MAGGIORMENTE POTENZIARE (COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA). SCELGA AL MASSIMO 3 OPZIONI INSERENDOLE IN ORDINE DI IMPORTANZA 1°2°3°	110
TABELLA 3.2.2 T6 - NEL SUO LAVORO, LEI COSA RITIENE DI DOVER MAGGIORMENTE POTENZIARE (COMPETENZE RELAZIONALI)	111
TABELLA 3.2.2 T7 - HA FRUITO DI INTERVENTI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA NEGLI ULTIMI 3 ANNI?	111
TABELLA 3.2.3 T1 - SECONDO LEI QUALI SONO ATTUALMENTE LE PRINCIPALI FIGURE PROFESSIONALI INTERESSATE DAI PROCESSI DI CAMBIAMENTO NELLA SUA AZIENDA?	112
TABELLA 3.2.3 T2 - SECONDO LEI QUALI SONO ATTUALMENTE LE PRINCIPALI FIGURE PROFESSIONALI INTERESSATE DAI PROCESSI DI CAMBIAMENTO NELLA SUA AZIENDA?	112
TABELLA 3.2.4 T1 - SECONDO LEI SU QUALI TEMI DI FORMAZIONE SI DOVREBBE INVESTIRE?	113
TABELLA 3.2.4 T2 - SECONDO LEI SU QUALI TEMI DI FORMAZIONE SI DOVREBBE INVESTIRE?	113

Indice delle Tabelle Sezione II – Acqua Gas Interviste (anche settore elettrico)

TABELLA 4.2.1 T1 - PRESENZA AZIENDE MULTIUTILITY E MONOUTILITY NEL CAMPIONE	116
TABELLA 4.2.1 T2 - SETTORI DI ATTIVITÀ DELLE AZIENDE PRESENTI NEL CAMPIONE (VAL.PERCENTUALI)	116
TABELLA 4.2.1 T3 - AZIENDE E SETTORI DI ATTIVITÀ SVOLTI (VAL.ASSOLUTI)	117
TABELLA 4.2.1 T4 - FORMA GIURIDICA DELLE AZIENDE NEL CAMPIONE	117
TABELLA 4.2.1 T5 - AZIENDE E RIPARTIZIONE TERRITORIALE: REGIONE - NORD; CENTRO; SUD E ISOLE	118
TABELLA 4.2.1 T6 - CLASSI DI FATTURATO. (GRANDE: >50 MILIONI; MEDIA 20-50 MILIONI: PICCOLA<20MILIONI) E SETTORE DI ATTIVITÀ (VAL.PERCENTUALI)	118
TABELLA 4.2.1 T7 - AZIENDE E CLASSI DI FATTURATO. (GRANDE: >50 MILIONI; MEDIA 20-50 MILIONI: PICCOLA<20MILIONI)	119
TABELLA 4.2.1 T8- FASI REALIZZATE DALLE AZIENDE PER SETTORE DI ATTIVITÀ: IDRICO; GAS; ELETTRICO	120
TABELLA 4.2.2 T1 - DESCRIZIONE AZIENDE PRESENTI NEL CAMPIONE SECONDO IL NUMERO DEGLI ADDETTI	120
TABELLA 4.2.2 T2 - RIPARTIZIONE ADDETTI PER CLASSE	121
TABELLA 4.2.2 T3 - CLASSI DI FATTURATO (GRANDE: >50 MILIONI; MEDIA 20-50 MILIONI: PICCOLA<20MILIONI) E RIPARTIZIONE ADDETTI TRA ATTIVITÀ OPERATIVE E AMMINISTRATIVI (MEDIA VAL.PERCENTUALI)	121
TABELLA 4.2.2 T4 - CLASSI DI FATTURATO (GRANDE: >50 MILIONI; MEDIA 20-50 MILIONI: PICCOLA<20MILIONI) E RIPARTIZIONE ADDETTI TRA ATTIVITÀ OPERATIVE ED AMMINISTRATIVE (MEDIA VAL.PERCENTUALI)	121
TABELLA 4.2.2 T5 - CLASSI DI ETÀ MEDIA DEGLI ADDETTI PER CLASSE DI FATTURATO (GRANDE: >50 MILIONI; MEDIA 20-50 MILIONI: PICCOLA<20MILIONI) (VAL.PERCENTUALI)	122
TABELLA 4.2.2 T6 - ETÀ MEDIA ADDETTI PER CLASSE DI FATTURATO (GRANDE: >50 MILIONI; MEDIA 20-50 MILIONI: PICCOLA<20MILIONI) – SETTORE ATTIVITÀ IDRICO (VAL.PERCENTUALI)	122
TABELLA 4.2.2 T7 - ETÀ MEDIA ADDETTI PER CLASSE DI FATTURATO (GRANDE: >50 MILIONI; MEDIA 20-50 MILIONI: PICCOLA<20MILIONI) – SETTORE ATTIVITÀ GAS (VAL.PERCENTUALI)	122
TABELLA 4.2.2 T8 - ETÀ MEDIA ADDETTI PER CLASSE DI FATTURATO (GRANDE: >50 MILIONI; MEDIA 20-50 MILIONI: PICCOLA<20MILIONI) – SETTORE ATTIVITÀ ELETTRICO (VAL.PERCENTUALI)	123
TABELLA 4.2.2 T9 - LIVELLO DELL'OCCUPAZIONE NELL'AZIENDA NEGLI ULTIMI 2 ANNI (VAL.PERCENTUALI)	123

TABELLA 4.2.2 T 10 - LIVELLO DELL'OCCUPAZIONE NELL'AZIENDA NEGLI ULTIMI 2 ANNI E SETTORE DI ATTIVITÀ (VAL.PERCENTUALI)	123
TABELLA 4.2.2 T11 - PREVISIONE LIVELLO DELL'OCCUPAZIONE NELL'AZIENDA NEI PROSSIMI 2 ANNI (VAL.PERCENTUALI)	124
TABELLA 4.2.2 T 12 - PREVISIONE LIVELLO DELL'OCCUPAZIONE NELL'AZIENDA NEI PROSSIMI 2 ANNI E SETTORE DI ATTIVITÀ (VAL.PERCENTUALI)	124
TABELLA 4.2.3 T1 - PREVISIONE ANDAMENTO LIVELLI DEL FATTURATO PER I PROSSIMI DUE ANNI (VAL.PERCENTUALI).....	124
TABELLA 4.2.3 T2 - PREVISIONE ANDAMENTO LIVELLI DEL FATTURATO PER I PROSSIMI DUE ANNI E SETTORE DI ATTIVITÀ (VAL.PERCENTUALI)	124
TABELLA 4.2.3 T3 - ESTERNALIZZAZIONE SETTORI DI ATTIVITÀ E SETTORI DI ATTIVITÀ AZIENDALE: IDRICO; GAS; ELETTRICO (VAL.PERCENTUALI)	125
TABELLA 4.2.3 T4 - FIGURE PROFESSIONALI INTERESSATE DAI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE IN CORSO NELL'AZIENDA E SETTORE DI ATTIVITÀ.	125
TABELLA 4.2.3 T5 - DIREZIONE IN CUI DOVREBBERO SVILUPPARI LE CAPACITÀ DELLE RISORSE UMANE (VAL.PERCENTUALI) .	127
TABELLA 4.2.3 T6 - PROBLEMATICHE PRINCIPALI CHE RIGUARDANO IL SETTORE. PER OGNI OPZIONE INDICHI IL LIVELLO DI IMPORTANZA: 1 MASSIMA; 5 MINIMA (VAL.PERCENTUALI).....	127
TABELLA 4.2.4 T1 - PRESENZA FIGURE PROFESSIONALI SU CUI SAREBBE UTILE EFFETTUARE INTERVENTI DI AGGIORNAMENTO E/O RIQUALIFICAZIONE (VAL.PERCENTUALI)	128
TABELLA 4.2.4 T2 - PRESENZA FIGURE PROFESSIONALI SU CUI SAREBBE UTILE EFFETTUARE INTERVENTI DI RICONVERSIONE PROFESSIONALE (VAL.PERCENTUALI)	128
TABELLA 4.2.4 T3 - FIGURE OPERANTI IN AZIENDA CHE AVREBBERO BISOGNO DI INTERVENTI DI AGGIORNAMENTO - (IN ORDINE DI IMPORTANZA 1°; 2°; 3°) SETTORE IDRICO-GAS ELETTRICO	129
TABELLA 4.2.4 T4 - AREE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA NELLE QUALI CI SONO DIFFICOLTÀ A REPERIRE PERSONALE QUALIFICATO (VAL.PERCENTUALI)	129
TABELLA 4.2.4 T 5 - SETTORE IDRICO. FIGURE OPERANTI IN AZIENDA CHE AVREBBERO BISOGNO DI INTERVENTI DI AGGIORNAMENTO - (IN ORDINE DI IMPORTANZA 1°; 2°; 3°) E CONTENUTI DELLA FORMAZIONE DA EFFETTUARE PER TALI FIGURE (VAL.PERCENTUALI).....	130
TABELLA 4.2.4 T6 - SETTORE GAS. FIGURE OPERANTI IN AZIENDA CHE AVREBBERO BISOGNO DI INTERVENTI DI AGGIORNAMENTO - (IN ORDINE DI IMPORTANZA 1°; 2°; 3°) E CONTENUTI DELLA FORMAZIONE DA EFFETTUARE PER TALI FIGURE (VAL.PERCENTUALI).....	131
TABELLA 4.2.4 T7 - SETTORE ELETTRICO. FIGURE OPERANTI IN AZIENDA CHE AVREBBERO BISOGNO DI INTERVENTI DI AGGIORNAMENTO - (IN ORDINE DI IMPORTANZA 1°; 2°; 3°) E CONTENUTI DELLA FORMAZIONE DA EFFETTUARE PER TALI FIGURE (VAL.PERCENTUALI).....	131
TABELLA 4.2.4 T8 - COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO STRUMENTALE – SETTORE DI ATTIVITÀ IDRICO/GAS/ELETTRICO ...	132
TABELLA 4.2.4 T9 - COMPETENZE DI CARATTERE ORGANIZZATIVO – SETTORE DI ATTIVITÀ IDRICO/GAS/ELETTRICO	133
TABELLA 4.2.4 T 10 - COMPETENZE DI CARATTERE RELAZIONALE – SETTORE DI ATTIVITÀ IDRICO	134
TABELLA 4.2.5 T1 - AZIENDE CHE HANNO FATTO CORSI DI FORMAZIONE NEGLI ULTIMI 3 ANNI (VAL.PERCENTUALI)	134
TABELLA 4.2.5 T2 - AZIENDE CHE SI RIVOLGONO A SOGGETTI/SOCIETÀ ESTERNE PER FARE FORMAZIONE (VAL.PERCENTUALI)	135
TABELLA 4.2.5 T3 - PROFILI AZIENDALI CHE HANNO RICEVUTO CORSI DI FORMAZIONE NEGLI ULTIMI 3 ANNI (VAL.PERCENTUALI)	135
TABELLA 4.2.5 T4 - PROFILI AZIENDALI CHE HANNO RICEVUTO CORSI DI FORMAZIONE NEGLI ULTIMI 3 ANNI PER SETTORE DI ATTIVITÀ: IDRICO; GAS; ELETTRICO (VAL.PERCENTUALI)	136
TABELLA 4.2.5 T5 - PRINCIPALI TITOLI DEI CORSI DI FORMAZIONE INTERNA ESEGUITI NEGLI ULTIMI 3 ANNI – SETTORE IDRICO	137
TABELLA 4.2.5 T6 - ANDAMENTO DEGLI INVESTIMENTI PER LA FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE NEI PROSSIMI 3 ANNI (TIPO DI FORMAZIONE*TIPO INVESTIMENTO*SETTORE IDRICO/GAS/ELETTRICO) (VAL.PERCENTUALI)	138
TABELLA 4.3.1 T1 - ATTIVITÀ SVOLTA DAL LAVORATORE O RAPPRESENTANTE SINDACALE (VAL.PERCENTUALI)	139
TABELLA 4.3.1 T2 - POSIZIONE PROFESSIONALE DEL LAVORATORE O RAPPRESENTANTE SINDACALE (VAL.PERCENTUALI)	139

TABELLA 4.3.1 T3 - CLASSI DI ETÀ DEL LAVORATORE O RAPPRESENTANTE SINDACALE (VAL.PERCENTUALI).....	139
TABELLA 4.3.1 T4 - TITOLO DI STUDIO DEL LAVORATORE O RAPPRESENTANTE SINDACALE (VAL.PERCENTUALI).....	140
TABELLA 4.3.1 T5 - FASI DEL SETTORE GAS IN CUI E' IMPIEGATO IL LAVORATORE O R. SINDACALE (VAL.PERCENTUALI).....	140
TABELLA 4.3.1 T6 - FASI DEL SETTORE IDRICO IN CUI E' IMPIEGATO IL LAVORATORE O R. SINDACALE (VAL.PERCENTUALI).....	140
TABELLA 4.3.1 T7 - FASI DEL SETTORE IDRICO IN CUI È IMPIEGATO IL LAVORATORE O RAPPRESENTANTE SINDACALE: CATEGORIA "ALTRO".....	140
TABELLA 4.3.1 T8 - FASI DEL SETTORE ELETTRICO IN CUI È IMPIEGATO IL LAVORATORE O RAPPRESENTANTE SINDACALE (VAL.PERCENTUALI).....	141
TABELLA 4.3.1 T9 - FRUIZIONE DA PARTE DEL LAVORATORE O R. SINDACALE DI INTERVENTI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE (AGGIORNAMENTO, RICONVERSIONE) ALL'INTERNO DELL'AZIENDA NEGLI ULTIMI 3 ANNI (VAL.PERCENTUALI).....	141
TABELLA 4.3.2 T1 - FIGURE PROFESSIONALI INTERESSATE DAI PROCESSI DI CAMBIAMENTO AZIENDALI SECONDO IL LAVORATORE O R.SIDACALE PER SETTORE DI ATTIVITÀ (IDRICO, GAS, ELETTRICO) (VAL.PERCENTUALI).....	142
TABELLA 4.3.3 T1 - TEMI DI FORMAZIONE SUI QUALI INVESTIRE SECONDO L'OPINIONE DEL LAVORATORE O R.SINDACALE PER SETTORE DI ATTIVITÀ (IDRICO/GAS/ELETTRICO).....	143
TABELLA 4.3.4 T1 - COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO STRUMENTALE DA POTENZIARE NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO (IN ORDINE D'IMPORTANZA 1°; 2°; 3°) PER SETTORE IDRICO (VAL.PERCENTUALI).....	144
TABELLA 4.3.4 T2 - COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO STRUMENTALE DA POTENZIARE NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO (IN ORDINE D'IMPORTANZA 1°; 2°; 3°) PER SETTORE GAS (VAL.PERCENTUALI).....	144
TABELLA 4.3.4 T3 - COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO STRUMENTALE DA POTENZIARE NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO (IN ORDINE D'IMPORTANZA 1°; 2°; 3°) PER SETTORE ELETTRICO (VAL.PERCENTUALI).....	144
TABELLA 4.3.4 T4 - COMPETENZE DI CARATTERE ORGANIZZATIVO DA POTENZIARE NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO (IN ORDINE D'IMPORTANZA 1°; 2°; 3°) PER SETTORE IDRICO (VAL.PERCENTUALI).....	145
TABELLA 4.3.4 T5 - COMPETENZE DI CARATTERE ORGANIZZATIVO DA POTENZIARE NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO (IN ORDINE D'IMPORTANZA 1°; 2°; 3°) PER SETTORE GAS (VAL.PERCENTUALI).....	145
TABELLA 4.3.4 T6 - COMPETENZE DI CARATTERE ORGANIZZATIVO DA POTENZIARE NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO (IN ORDINE D'IMPORTANZA 1°; 2°; 3°) PER SETTORE ELETTRICO (VAL.PERCENTUALI).....	145
TABELLA 4.3.4 T7 - COMPETENZE DI CARATTERE RELAZIONALE DA POTENZIARE NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO (IN ORDINE D'IMPORTANZA 1°; 2°; 3°) PER SETTORE IDRICO (VAL.PERCENTUALI).....	146
TABELLA 4.3.4 T8 - COMPETENZE DI CARATTERE RELAZIONALE DA POTENZIARE NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO (IN ORDINE D'IMPORTANZA 1°; 2°; 3°) PER SETTORE GAS (VAL.PERCENTUALI).....	146
TABELLA 4.3.4 T9 - COMPETENZE DI CARATTERE RELAZIONALE DA POTENZIARE NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO (IN ORDINE D'IMPORTANZA 1°; 2°; 3°) PER SETTORE ELETTRICO (VAL.PERCENTUALI).....	146
TABELLA 4.4.1 T1 - PROBLEMATICHE PRINCIPALI CHE RIGUARDANO IL SETTORE.	148
TABELLA 4.4.1 T2 - AREE DI ATTIVITÀ AZIENDALE E DIREZIONE DI SVILUPPO DELLE CAPACITÀ DELLE RISORSE UMANE IN AZIENDA	149
TABELLA 4.4.1 T3 - FIGURE OPERANTI IN AZIENDA CHE AVREBBERO BISOGNO DI INTERVENTI DI AGGIORNAMENTO PER SETTORI E CONTENUTI DELLA FORMAZIONE	151
TABELLA 4.4.1 T4 - PROFILI AZIENDALI CHE HANNO RICEVUTO CORSI DI FORMAZIONE NEGLI ULTIMI 3 ANNI (VAL.PERCENTUALI)	152
TABELLA 4.4.2 T1 - AREE DI COMPETENZA, SETTORE DI ATTIVITÀ, GAP FORMATIVO TRA IMPORTANZA E PADRONANZA	153
TABELLA 4.4.3 T1 - AREE DI COMPETENZA E COMPETENZE	154
TABELLA 4.6. T1 - COMPETENZE TECNICO STRUMENTALI DA POTENZIARE NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO (TRE SCELTE IN ORDINE DI IMPORTANZA)	163
TABELLA 4.6. T2 - COMPETENZE ORGANIZZATIVE DA POTENZIARE NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO (TRE SCELTE IN ORDINE DI IMPORTANZA)	164

TABELLA 4.6. T 3 - COMPETENZE RELAZIONALI DA POTENZIARE NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO (TRE SCELTE IN ORDINE DI IMPORTANZA)	164
TABELLA 4.6. T4 - TEMI DI FORMAZIONE SUI QUALI INVESTIRE SECONDO L'OPINIONE DEL LAVORATORE PER SETTORE DI ATTIVITÀ (IDRICO/GAS/ELETTRICO) PRIMA INDICAZIONE DI PRIORITÀ.....	165
TABELLA 4.6. T5 - TEMI DI FORMAZIONE SUI QUALI INVESTIRE SECONDO L'OPINIONE DEL LAVORATORE PER SETTORE DI ATTIVITÀ (IDRICO/GAS/ELETTRICO) SECONDA INDICAZIONE DI PRIORITÀ.....	166
TABELLA 4.7 T 1 - PROBLEMATICHE PRINCIPALI, AREE AZIENDALI, AREE DI COMPETENZA, COMPETENZA	168

Indice delle Tabelle Sezione II - Ambiente/Rifiuti interviste

TABELLA 5.1 T1 - PRESENZA DI MONOUTILITY E MULTIUTILITY. VALORI %	172
TABELLA 5.1 T 2- DISTRIBUZIONE % DEL CAMPIONE PER CLASSE DI FATTURATO E MONO E MULTIUTILITY.....	172
TABELLA 5.1 T 3- QUOTA DI AZIENDE CHE SI OCCUPANO DEI DIVERSI SETTORI PER CLASSI DI FATTURATO.....	173
TABELLA 5.1.1 T 1 - TIPOLOGIA DI RIFIUTI TRATTATI. DISTRIBUZIONE PER DIMENSIONE DI FATTURATO.	173
TABELLA 5.1.1 T 2- QUOTA DI AZIENDE CHE SI OCCUPANO DELLE DIVERSE FASI - PER CLASSI DI FATTURATO.....	174
TABELLA 5.2.1 T 1- RAPPRESENTAZIONE MEDIA DELLE IMPRESE DEL CAMPIONE IN BASE ALLA CLASSE DI FATTURATO. ADDETTI MEDI PER LIVELLO DI INQUADRAMENTO. VALORI ASSOLUTI E PERCENTUALI.	176
TABELLA 5.2.1 T 2- RIPARTIZIONE TRA ATTIVITÀ OPERATIVE E AMMINISTRATIVE PER CLASSE DI FATTURATO.....	176
TABELLA 5.2.1 T 3 RIPARTIZIONE TRA UOMINI E DONNE PER CLASSE DI FATTURATO	176
TABELLA 5.2.1 T 4 ETÀ MEDIA DEL PERSONALE PER CLASSE DI FATTURATO.	177
TABELLA 5.3 T 1- MANSIONI INTERESSATE DAI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE PER CLASSE DI FATTURATO	180
TABELLA 5.3.1 T 1- ATTIVITÀ CHE NEI PROSSIMI DUE ANNI SARANNO COINVOLTE DA ESTERNALIZZAZIONI	181
TABELLA 5.3.2 T 1 - PROBLEMATICHE DEL SETTORE	182
TABELLA 5.3.2 T 2- PROBLEMATICHE DEL SETTORE PER CLASSE DI FATTURATO	182
TABELLA 5.4 T 1 - COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO-STRUMENTALE	183
TABELLA 5.4 T 2- COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA	184
TABELLA 5.4 T 3 - COMPETENZE RELAZIONALI	185
TABELLA 5.4 T 4 - COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO-STRUMENTALE. GRANDE IMPRESA.....	186
TABELLA 5.4 T 5 - COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO-STRUMENTALE. MEDIA IMPRESA	186
TABELLA 5.4 T 6 - COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO-STRUMENTALE. PICCOLA IMPRESA	187
TABELLA 5.4 T 7 COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA. GRANDE IMPRESA	187
TABELLA 5.4 T 8 - COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA. MEDIA IMPRESA	187
TABELLA 5.4 T 9 - COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA. PICCOLA IMPRESA	188
TABELLA 5.4 T 10 - COMPETENZE RELAZIONALI. GRANDE IMPRESA	188
TABELLA 5.4 T 11 COMPETENZE RELAZIONALI. MEDIA IMPRESA	189
TABELLA 5.4 T 12- COMPETENZE RELAZIONALI. PICCOLA IMPRESA	189
TABELLA 5.4.1 T 1- DIREZIONE IN CUI DOVREBBERO SVILUPPARI LE RISORSE UMANE PER CLASSE DI FATTURATO	193
TABELLA 5.4.1 T 2 - SINTESI DELLE FIGURE INDICATE DALLE AZIENDE	195
TABELLA 5.4.1 T 3 - FIGURE (SINTETIZZATE) BISOGNOSE DI AGGIORNAMENTO E CONTENUTI (SINTETIZZATI) CHE DOVREBBERO AVERE GLI INTERVENTI DI AGGIORNAMENTO.....	196
TABELLA 5.4.1 T 4 - FIGURE BISOGNOSE DI AGGIORNAMENTO E CONTENUTI CHE DOVREBBERO AVERE GLI INTERVENTI DI AGGIORNAMENTO SECONDO GLI INTERVISTATI.	196

TABELLA 5.4.1 T 5 - FIGURE BISOGNOSE DI RICONVERSIONE E CONTENUTI CHE DOVREBBERO AVERE GLI INTERVENTI DI RICONVERSIONE SECONDO GLI INTERVISTATI.	197
TABELLA 5.4.2 T 1- AREE NELLE QUALI SONO AVUTE MAGGIORI DIFFICOLTÀ NEL REPERIRE PERSONALE QUALIFICATO – PER CLASSI DI FATTURATO	198
TABELLA 5.4.2 T 2 - INQUADRAMENTI E AREE NELLE QUALI SONO AVUTE MAGGIORI DIFFICOLTÀ NEL REPERIRE PERSONALE .	199
TABELLA 5.4.2 T 3 - ATTIVITÀ DEL SETTORE AMBIENTE IN CUI È PIÙ DIFFICILE REPERIRE PERSONALE QUALIFICATO - PER CLASSE DI FATTURATO	200
TABELLA 5.4.2 T 4 - PROFILI PROFESSIONALI DI DIFFICILE REPERIMENTO LIBERAMENTE INDICATI DAGLI INTERVISTATI NELLE DIVERSE FASI DEL SETTORE	200
TABELLA 5.5.1 T 1 - CADENZE DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE PER FIGURE PROFESSIONALI E CLASSI DI FATTURATO	201
TABELLA 5.5.1 T 2 - PRINCIPALI CORSI DI FORMAZIONE ESEGUITI NEGLI ULTIMI 3 ANNI	202
TABELLA 5.5.2 T 1- AREE IN CUI SI PREVEDONO AUMENTI DEGLI INVESTIMENTI IN FORMAZIONE PER CLASSI DI FATTURATO .	203
TABELLA 5.6 T 1 - ATTIVITÀ E POSIZIONI RICOPERTE DAI LAVORATORI INTERVISTATI.....	204
TABELLA 5.6 T 2 - ETÀ E TITOLO DI STUDIO POSSEDUTO DAI LAVORATORI INTERVISTATI	204
TABELLA 5.6 T 3 - FASI IN CUI RIENTRA L'ATTIVITÀ LAVORATIVA DEGLI INTERVISTATI.....	205
TABELLA 5.7 T 1- COMPETENZE TECNICO STRUMENTALI CHE I LAVORATORI RITENGONO DI DOVER MAGGIORMENTE POTENZIARE NEL LORO LAVORO IN ORDINE DI IMPORTANZA (1°, 2°, 3°)	205
TABELLA 5.7 T 2 - COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA CHE I LAVORATORI RITENGONO DI DOVER MAGGIORMENTE POTENZIARE NEL LORO LAVORO IN ORDINE DI IMPORTANZA (1°, 2°, 3°)	206
TABELLA 5.7 T 3 - COMPETENZE RELAZIONALI CHE I LAVORATORI RITENGONO DI DOVER MAGGIORMENTE POTENZIARE NEL LORO LAVORO IN ORDINE DI IMPORTANZA (1°, 2°, 3°).....	206
TABELLA 5.8 T 1 - PRINCIPALI FIGURE PROFESSIONALI CHE ATTUALMENTE POTREBBERO ESSERE INTERESSATE DAI PROCESSI DI CAMBIAMENTO AZIENDALE, RISPOSTE LIBERE DEI RISPONDENTI (MAX 3 FIGURE) RAGGRUPPATE PER MACRO CATEGORIE.	208

Indice delle Tabelle Sezione III – Conclusioni

TABELLA 6.1.1 T1 - SECONDO LEI QUALI FIGURE PROFESSIONALI SARANNO MAGGIORMENTE INTERESSATE DAI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE IN CORSO?	209
TABELLA 6.1.1 T 2 - SECONDO LEI QUALI SONO ATTUALMENTE LE FIGURE PROFESSIONALI INTERESSATE DAI PROCESSI DI CAMBIAMENTO NELLA SUA AZIENDA?	209
TABELLA 6.1.2 T 1 - CONFRONTO FRA LE AREE DI COMPETENZA	210
TABELLA 6.1.2 T 2 - COMPETENZE RELAZIONALI - AZIENDE.....	210
TABELLA 6.1.2 T 3 - NEL SUO LAVORO, LEI COSA RITIENE DI DOVER MAGGIORMENTE POTENZIARE? (COMPETENZE RELAZIONALI - LAVORATORI)	211
TABELLA 6.1.2 T 4 COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA - AZIENDE.....	211
TABELLA 6.1.2 T 5 - NEL SUO LAVORO, LEI COSA RITIENE DI DOVER MAGGIORMENTE POTENZIARE? (COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA - LAVORATORI).....	211
TABELLA 6.1.2 T 6- COMPETENZE TECNICO-STRUMENTALI - AZIENDE	212
TABELLA 6.1.2 T 7 - NEL SUO LAVORO, LEI COSA RITIENE DI DOVER MAGGIORMENTE POTENZIARE? (COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO-STRUMENTALE - LAVORATORI).....	212
TABELLA 6.1.2 T 8 - IN QUALE DIREZIONE DOVREBBE MAGGIORMENTE SVILUPPARI LA CAPACITÀ DELLE RISORSE UMANE? (AZIENDE).....	213
TABELLA 6.1.2 T 9 - SECONDO LEI SU QUALI TEMI DI FORMAZIONE SI DOVREBBE INVESTIRE? (LAVORATORI)	214

TABELLA 6.2.2 T 1 - PROBLEMATICHE PRINCIPALI, AREE AZIENDALI, AREE DI COMPETENZA, COMPETENZA	220
TABELLA 6.3.1 T 1 - TEMI SU CUI SI DOVREBBE INVESTIRE IN FORMAZIONE	222
TABELLA 6.3.2 T 1 - PARALLELISMI RILEVATI TRA LE TESTIMONIANZE AZIENDALI E DEI LAVORATORI SULLE FIGURE INTERESSATE DA PROCESSI DI CAMBIAMENTO	223
TABELLA 6.3.2 T 2 - COMPETENZE CHE IL LAVORATORE RITIENE DI DOVER POTENZIARE E COMPETENZE CHE I RAPPRESENTATI AZIENDALI RITENGONO IMPORTANTI PER GESTIRE IL CAMBIAMENTO. ORDINE DECRESCENTE, DALLA PIÙ IMPORTANTE ALLA MENO IMPORTANTE.....	224

Indice delle Figure Sezione I - Trasporto Pubblico Locale

FIGURA 1.1 F1 - RIPARTIZIONE DEL VALORE DELLA PRODUZIONE PER MACRO AREA GEOGRAFICA – ANNO 2012	19
FIGURA 1.1 F2 - RIPARTIZIONE DEL VALORE DELLA PRODUZIONE PER CLASSE DIMENSIONALE – ANNO 2012.....	20
FIGURA 1.1 F3 - RIPARTIZIONE DEL VALORE DELLA PRODUZIONE PER CLASSE DI ADDETTI – ANNO 2012	21
FIGURA 1.1 F 4 - MODALITÀ DI TRASPORTO DELLE SOCIETÀ DI TRASPORTO PUBBLICO (2012).....	21
FIGURA 1.2 F1 – INCIDENZA VOCI DI CONTO ECONOMICO SUL VALORE DELLA PRODUZIONE PER MACRO AREA GEOGRAFICA (ANNO 2012)	26
FIGURA 1.2 F2 – INCIDENZA PRINCIPALI VOCI DI CONTO ECONOMICO SUL VALORE DELLA PRODUZIONE PER CLASSE DIMENSIONALE (ANNO 2012).....	28
FIGURA 1.3 F1 – INCIDENZA PRINCIPALI VOCI DI STATO PATRIMONIALE SUL TOTALE ATTIVO PER MACRO AREA GEOGRAFICA (ANNO 2012)	31
FIGURA 1.3 F 2 - INCIDENZA PRINCIPALI VOCI DI STATO PATRIMONIALE PER CLASSE DIMENSIONALE (ANNO 2012)	33
FIGURA 1.5.2 F 1 - VARIAZIONI PRINCIPALI VOCI DI STATO PATRIMONIALE PER MACRO AREA GEOGRAFICA (ANNI 2011- 2012)	42
FIGURA 1.5.2 F2 - VARIAZIONI PRINCIPALI VOCI DI STATO PATRIMONIALE PER CLASSE DIMENSIONALE (ANNI 2011- 2012)..	43

Indice delle Figure Sezione I - Acqua Energia Rifiuti

FIGURA 2.1 F1 - RIPARTIZIONE DEL VALORE DELLA PRODUZIONE PER SETTORE DI ATTIVITÀ – ANNO 2012	50
FIGURA 2.1 F2 - RIPARTIZIONE DEL VALORE DELLA PRODUZIONE PER AREA GEOGRAFICA – ANNO 2012.....	52
FIGURA 2.1 F3 - RIPARTIZIONE DEL VALORE DELLA PRODUZIONE PER CLASSE DIMENSIONALE – ANNO 2012.....	53
FIGURA 2.1 F4 -RIPARTIZIONE DEL VALORE DELLA PRODUZIONE PER CLASSE DI ADDETTI – ANNO 2012.....	54
FIGURA 2.2 F1 - INCIDENZA VOCI DI CONTO ECONOMICO SUL VALORE DELLA PRODUZIONE PER SETTORE – ANNO 2012	56
FIGURA 2.2 F2 - INCIDENZA PRINCIPALI VOCI DI CONTO ECONOMICO SUL VALORE DELLA PRODUZIONE PER MACRO AREA GEOGRAFICA – ANNO 2012.....	58
FIGURA 2.2 F3 - INCIDENZA PRINCIPALI VOCI DI CONTO ECONOMICO SUL VALORE DELLA PRODUZIONE PER CLASSE DIMENSIONALE – ANNO 2012	60
FIGURA 2.3 F1 - INCIDENZA DELLE PRINCIPALI VOCI DI STATO PATRIMONIALE SUL TOTALE ATTIVO PER SETTORE DI ATTIVITÀ – ANNO 2012.....	62
FIGURA 2.3 F2 - INCIDENZA PRINCIPALI VOCI DI STATO PATRIMONIALE SUL TOTALE ATTIVO PER MACRO AREA GEOGRAFICA – ANNO 2012.....	63

FIGURA 2.3 F3 - INCIDENZA PRINCIPALI VOCI DI STATO PATRIMONIALE PER CLASSE DIMENSIONALE – ANNO 2012	65
FIGURA 2.5.2 F1 - VARIAZIONI PRINCIPALI VOCI DI STATO PATRIMONIALE PER SETTORE DI ATTIVITÀ – 2012 vs 2011.....	73
FIGURA 2.5.2 F2 - VARIAZIONI PRINCIPALI VOCI DI STATO PATRIMONIALE PER MACRO AREA GEOGRAFICA – 2012 vs 2011 .	73
FIGURA 2.5.2 F3 – VARIAZIONI PRINCIPALI VOCI DI STATO PATRIMONIALE PER CLASSE DIMENSIONALE – 2012 vs 2011.....	74
FIGURA 2.5.3 F1 - OF/EBIT CONFRONTO ANNI 2011 - 2012	76
FIGURA 2.5.3 F2 – ROE CONFRONTO ANNI 2011-2012	76
FIGURA 2.5.3 F3 – ROI CONFRONTO ANNI 2011-2012	77

Indice Figure – Sezione II – Acqua Gas interviste (anche settore elettrico)

FIGURA 4.4 F1 -SCHEMA DI ANALISI DEI DATI	147
FIGURA 4.4.4 F1 - GIUDIZIO SULL’IMPORTANZA ATTRIBUITA ALLE COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO STRUMENTALE.....	155
FIGURA 4.4.4 F2 - GIUDIZIO SULL’IMPORTANZA ATTRIBUITA ALLE COMPETENZE DI CARATTERE ORGANIZZATIVO	156
FIGURA 4.4.4 F3 - GIUDIZIO SULL’IMPORTANZA ATTRIBUITA ALLE COMPETENZE DI CARATTERE RELAZIONALE	156
FIGURA 4.5.1 F1 - GIUDIZIO SULL’IMPORTANZA E SULLA PADRONANZA ATTRIBUITE ALLE COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO STRUMENTALE	159
FIGURA 4.5.1 F2 -GIUDIZIO SULL’IMPORTANZA E SULLA PADRONANZA ATTRIBUITE ALLE COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO-STRUMENTALE	159
FIGURA 4.5.2 F1 - GIUDIZIO SULL’IMPORTANZA E SULLA PADRONANZA ATTRIBUITE ALLE COMPETENZE DI CARATTERE ORGANIZZATIVO	160
FIGURA 4.5.2 F2 - GIUDIZIO SULL’IMPORTANZA E SULLA PADRONANZA ATTRIBUITE ALLE COMPETENZE DI CARATTERE ORGANIZZATIVO	161
FIGURA 4.5.3 F1 - GIUDIZIO SULL’IMPORTANZA E SULLA PADRONANZA ATTRIBUITE ALLE COMPETENZE DI CARATTERE RELAZIONALE	162
FIGURA 4.5.3 F2 - GIUDIZIO SULL’IMPORTANZA E SULLA PADRONANZA ATTRIBUITE ALLE COMPETENZE DI CARATTERE RELAZIONALE	162
FIGURA 4.7 F1 - IPOTESI DI PROGETTAZIONE DEL PIANO	169

Indice Figure – Sezione II – Ambiente/Rifiuti interviste

FIGURA 5.1 F1 - DISTRIBUZIONE DEL CAMPIONE. VALORI PERCENTUALI.	170
FIGURA 5.1 F2 - DISTRIBUZIONE % DEL CAMPIONE PER DIMENSIONE AZIENDALE DEGLI ADDETTI.	171
FIGURA 5.1 F3 - DISTRIBUZIONE % DEL CAMPIONE PER CLASSE DI FATTURATO, PER NUMERO DI IMPRESE E % SUL FATTURATO COMPLESSIVO DEL CAMPIONE.....	171
FIGURA 5.1 F4 - ALTRI SETTORI IN CUI OPERANO LE AZIENDE CHE OFFRONO SERVIZI AMBIENTALI.....	173
FIGURA 5.1.1 F1 - FILIERA DEL SETTORE AMBIENTE	174
FIGURA 5.1.1 F2 - FASI REALIZZATE DALLE IMPRESE DEL CAMPIONE (NON CONGIUNTAMENTE) NEI SERVIZI AMBIENTALI.....	174
FIGURA 5.1.1 F3 - IMPRESE DEL CAMPIONE CHE REALIZZANO PIÙ DI DUE E QUATTRO FASI NEI SERVIZI AMBIENTALI.	175
FIGURA 5.2.1 F1: ADDETTI MEDI PER CLASSE DI FATTURATO.	175
FIGURA 5.2.1 F2: CASI PER MEDIA DI PERCENTUALI DI ADDETTI IN ATTIVITÀ OPERATIVE ASSOCIATE ALLA QUOTA DI PRESENZA FEMMINILE.....	177
FIGURA 5.2.1 F3: ANDAMENTO DEL PERSONALE NEGLI ULTIMI 2 ANNI PER CLASSE DI FATTURATO	178
FIGURA 5.2.1 F4: ANDAMENTO DEL PERSONALE NEI PROSSIMI 2 ANNI PER CLASSE DI FATTURATO	178
FIGURA 5.3 F1: ANDAMENTO DEL FATTURATO NEI PROSSIMI 2 ANNI PER CLASSE DI FATTURATO	179

FIGURA 5.3.1 F1: IMPRESE CHE NEI PROSSIMI DUE ANNI RICORRERANNO AD ESTERNALIZZAZIONI DI ATTIVITÀ PER CLASSE DI FATTURATO	181
FIGURA 5.4 F1: DISTANZA TRA QUOTA MEDIA E QUOTA DELLE DIVERSE CLASSI DI FATTURATO NELLE PREFERENZE DATE AL LIVELLO DI IMPORTANZA MASSIMO. COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO-STRUMENTALE, GRADO DI IMPORTANZA	190
FIGURA 5.4 F2: DISTANZA TRA QUOTA MEDIA E QUOTA DELLE DIVERSE CLASSI DI FATTURATO NELLE PREFERENZE DATE AL LIVELLO DI IMPORTANZA MASSIMO. COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO-STRUMENTALE, GRADO DI PADRONANZA ...	190
FIGURA 5.4 F3: DISTANZA TRA QUOTA MEDIA E QUOTA DELLE DIVERSE CLASSI DI FATTURATO NELLE PREFERENZE DATE AL LIVELLO DI IMPORTANZA MASSIMO. COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA, GRADO DI IMPORTANZA	191
FIGURA 5.4 F4: DISTANZA TRA QUOTA MEDIA E QUOTA DELLE DIVERSE CLASSI DI FATTURATO NELLE PREFERENZE DATE AL LIVELLO DI IMPORTANZA MASSIMO. COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA, GRADO DI PADRONANZA	191
FIGURA 5.4 F5: DISTANZA TRA QUOTA MEDIA E QUOTA DELLE DIVERSE CLASSI DI FATTURATO NELLE PREFERENZE DATE AL LIVELLO DI IMPORTANZA MASSIMO. COMPETENZE RELAZIONALI, GRADO DI IMPORTANZA	192
FIGURA 5.4 F6: DISTANZA TRA QUOTA MEDIA E QUOTA DELLE DIVERSE CLASSI DI FATTURATO NELLE PREFERENZE DATE AL LIVELLO DI IMPORTANZA MASSIMO. COMPETENZE RELAZIONALI, GRADO DI PADRONANZA	192
FIGURA 5.4.1 F1: DIREZIONE IN CUI DOVREBBERO SVILUPParsi LE RISORSE UMANE	193
FIGURA 5.4.1 F2: QUOTA DI AZIENDE CHE DICHIARA LA NECESSITÀ DI INTERVENTI DI AGGIORNAMENTO E RICONVERSIONE ..	194
FIGURA 5.4.1 F3: QUOTA DI AZIENDE CHE DICHIARA LA NECESSITÀ DI INTERVENTI DI AGGIORNAMENTO E RICONVERSIONE PER CLASSE DI FATTURATO.	195
FIGURA 5.4.2 F1: IMPRESE CHE NEGLI ULTIMI 3 ANNI HANNO AVUTO DIFFICOLTÀ NEL REPERIRE ALCUNE FIGURE	197
FIGURA 5.5 F1: FIGURE MAGGIORMENTE SOTTOPOSTE A FORMAZIONE PROFESSIONALE PER CLASSI DI FATTURATO	201
FIGURA 5.5.2 F1: ANDAMENTO DEGLI INVESTIMENTI PER LA FORMAZIONE DELLE	203
FIGURA 5.7 F1: LAVORATORI CHE HANNO USUFRUITO DI INTERVENTI	207
FIGURA 5.8 F1: PRINCIPALI FIGURE PROFESSIONALI CHE ATTUALMENTE POTREBBERO ESSERE INTERESSATE DAI PROCESSI DI CAMBIAMENTO AZIENDALE, RAGGRUPPATE PER MACRO CATEGORIE.....	207

Indice Figure – Sezione III – Conclusioni

FIGURA 6.2.2 F 1 - IPOTESI DI PROGETTAZIONE DEL PIANO	221
---	-----

Introduzione

Sezione I – Le imprese associate al sistema Confservizi

1. Le aziende del settore Trasporto Pubblico Locale

La presente sezione è finalizzata ad analizzare l'assetto e le caratteristiche del trasporto pubblico locale delle società associate ad Asstra, con l'obiettivo di descrivere le peculiarità del settore. Più nel dettaglio, la prima parte dell'analisi ha l'obiettivo di fornire un quadro organico e complessivo delle dimensioni del fenomeno con particolare attenzione sia alle attività tipiche di TPL sia a quelle diverse dal TPL esercitate dalle aziende esercenti trasporto pubblico locale e dalle loro partecipate. L'analisi segue poi con una disamina degli assetti proprietari delle aziende analizzate. Vengono poi illustrati tutti i risultati economico, patrimoniali e produttivi delle gestioni aziendali, facendo di ciascuna voce di conto economico e di stato patrimoniale un'analisi sia territoriale che dimensionale. Di ogni azienda attraverso l'analisi di bilancio sono stati determinati i relativi indici, che hanno messo in evidenza la rilevanza dei fattori determinanti la struttura economico-finanziaria dell'impresa, la loro produttività e i risultati dell'esercizio. Tutti i valori emersi dai bilanci delle aziende per l'anno 2012 sono stati, infine, confrontati con quelli del 2011 evidenziandone gli scostamenti percentuali registrati nel biennio.

1.1 Il quadro di sintesi delle associate ASSTRA

Nel presente paragrafo vengono riportati i principali dati che contraddistinguono le aziende aderenti ad Asstra che svolgono Trasporto Pubblico Locale al fine di avere una panoramica generale della specificità dei diversi sistemi di trasporto. La conoscenza delle peculiarità del fenomeno è, infatti, propedeutica allo studio più dettagliato dei principali risultati economici e patrimoniali delle aziende e al loro confronto temporale.

La rilevazione dei dati è stata costruita tramite la raccolta delle informazioni effettuata direttamente dai bilanci di esercizio relativi agli anni 2011 e 2012, dai siti web aziendali e dalle informazioni desunte dagli elenchi soci depositati presso il Registro delle Imprese delle Camere di commercio attraverso il quale è stato possibile ricostruire gli "assetti proprietari" di questo importante segmento del nostro tessuto produttivo. La ricognizione sulle aziende aderenti ad ASSTRA che svolgono trasporto pubblico locale e regionale è stata effettuata sulle aziende i cui dati contabili erano completi, l'analisi ha pertanto riguardato circa 127 aziende.

Come si evince dalla **Tabella 1.1 T1** le società di trasporto pubblico locale e regionale aderenti ad ASSTRA, nonostante in termini di entità rappresentino solamente il 13% del totale delle imprese operanti nel settore, impiegano il 77% dei dipendenti dell'intero settore e fatturano l'80% del totale della produzione del settore. I dati espressi relativi al valore della produzione ed al numero di addetti si riferiscono a ben 141 aziende, ovvero sia l'universo Asstra. I bilanci che sono stati esaminati nella presente indagine hanno riguardato, invece, 127 operatori per mancanza dei dati economici e patrimoniali delle aziende del sistema associativo per gli anni 2011 e 2012.

Tabella 1.1 T1 - La rappresentatività del campione (Anno 2012)

	Totale complessivo settore TPL	Società aderenti ad ASSTRA che svolgono TPL	Incidenza % del campione
Operatori	1.069	141	13%
Valore della Produzione	9.600.000	7.689.245	80%
Addetti	110.000	84.457	77%

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Con riferimento alla collocazione territoriale, l'analisi evidenzia che le aziende che realizzano un valore della produzione maggiore riguardano il Nord Ovest e il Centro, influenzate dai valori registrati in Lombardia e Lazio.

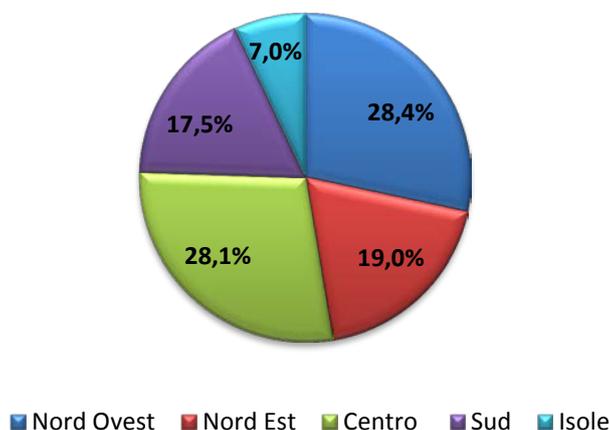
Tabella 1.1 T2 – Valori principali per analisi regionale e territoriale (Anno 2012)

Regione/ Macro area territoriale	N° Bilanci	Valore della Produzione	Addetti
Liguria	5	285.045	3.683
Lombardia	17	1.175.665	9.688
Piemonte	10	634.032	6.567
Nord Ovest	32	2.094.742	19.939
Emilia - Romagna	6	618.299	5.392
Friuli - Venezia Giulia	4	127.927	1.327
Trentino - Alto Adige	3	132.589	1.555
Veneto	12	522.589	5.573
Nord Est	25	1.401.403	13.847
Lazio	7	1.534.547	16.645
Marche	7	141.491	1.464
Toscana	9	255.084	4.315
Umbria	2	145.907	1.515
Centro	25	2.077.029	23.939
Abruzzo	4	153.817	1.825
Calabria	8	129.324	1.807
Campania	9	577.965	8.501
Puglia	12	428.074	4.697
Sud	33	1.289.180	16.829
Sardegna	5	236.076	3.400
Sicilia	7	280.737	3.971
Isole	12	516.813	7.371
Totale	127	7.379.168	81.925

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Per quanto riguarda la ripartizione del valore della produzione tra le diverse aziende dislocate sul territorio nazionale si evidenziano le quote più consistenti di fatturato per la macro area del Nord-Ovest (28,4%) e del Centro (28,1%).

Figura 1.1 F1 - Ripartizione del Valore della Produzione per macro area geografica – Anno 2012



Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Passando ad un'analisi di tipo dimensionale in base al fatturato, si rileva come, nonostante il *range* più "popoloso" sia quello relativo alle aziende che fatturano dai 15 ai 50 milioni di euro (52 unità), quello invece più "redditizio" è quello delle 15 aziende che mediamente raggiungono un valore della produzione compreso tra i 100 milioni e il miliardo di euro e che complessivamente fatturano circa 3 miliardi e mezzo. Una l'azienda che supera 1 miliardo di euro di fatturato.

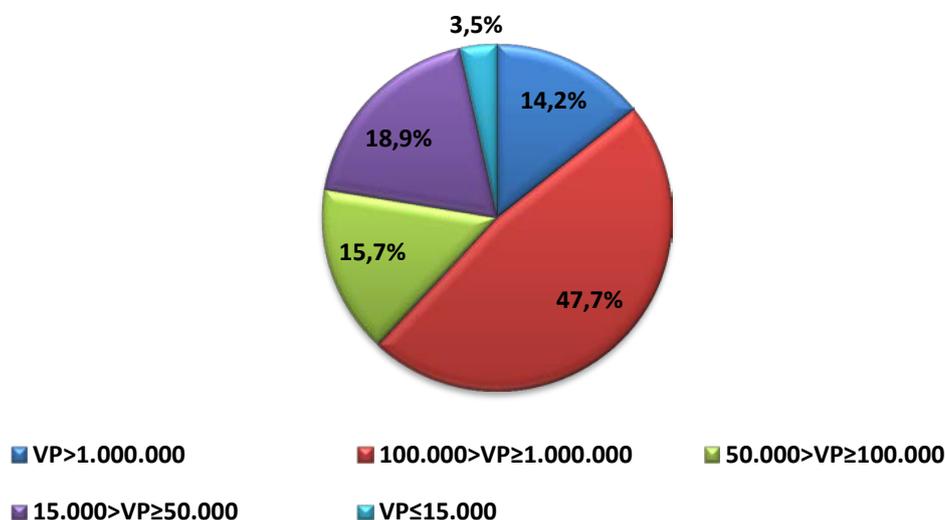
Tabella 1.1 T3 – Valori principali per classe dimensionale (Anno 2012)

Classe dimensionale - EUR Migl.	N° Aziende	Valore della Produzione	N° addetti
VP>1.000.000	1	1.051.522	11.990
100.000>VP≥1.000.000	15	3.519.511	35.874
50.000>VP≥100.000	16	1.156.770	15.123
15.000>VP≥50.000	52	1.394.707	16.282
VP≤15.000	43	256.659	2.656
Totale	127	7.379.168	81.925

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Graficamente la concentrazione del fatturato nelle medie-grandi aziende (100.000-1.000.000) risulta ben evidente tanto da costituire più del 60% del totale valore della produzione raggiunto dalle 127 aziende.

Figura 1.1 F2 - Ripartizione del Valore della Produzione per classe dimensionale – Anno 2012



Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

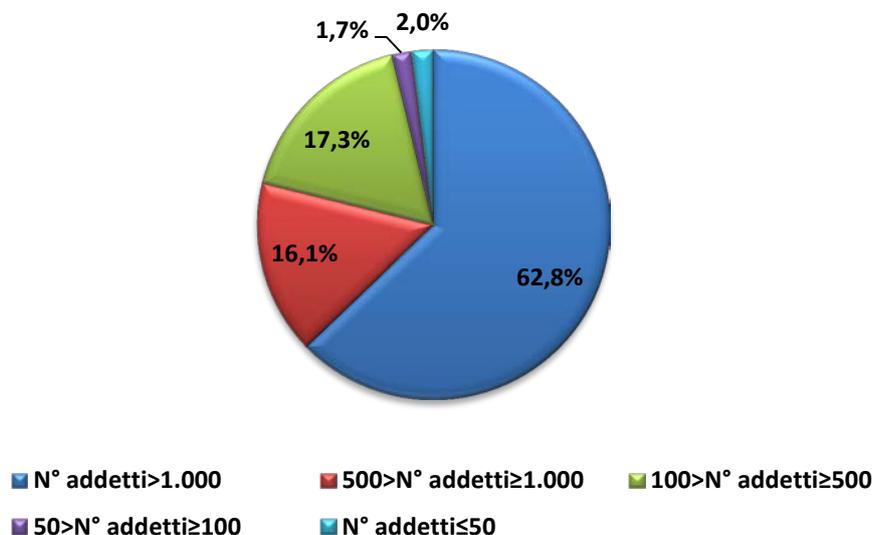
L'analisi dimensionale per classi di addetti mostra un'alta concentrazione (51 aziende) nella fascia da 100 a 500 addetti che raggiunge il 17,3% del valore della produzione; seguono le aziende con meno di 50 dipendenti (circa 23), quelle con più di 1000 unità lavorative (19 aziende) che sono però quelle a registrare la percentuale più elevata di fatturato, ben il 62,8% ; poi ci sono quelle che hanno un organico compreso dai 500 ai 1000 addetti (18) e infine, 16 le aziende che si collocano nella fascia che conta dai 50 ai 100 lavoratori.

Tabella 1.1 T4 - Valori principali per classe di addetti (Anno 2012)

Classe dimensionale	N° Aziende	Valore della Produzione	N° addetti
N° addetti > 1.000	19	4.634.999	53.509
500 > N° addetti ≥ 1.000	18	1.186.638	13.487
100 > N° addetti ≥ 500	51	1.279.851	13.411
50 > N° addetti ≥ 100	16	128.905	1.181
N° addetti ≤ 50	23	148.775	337
Totale	127	7.379.168	81.925

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Figura 1.1 F3 - Ripartizione del Valore della Produzione per classe di addetti – Anno 2012



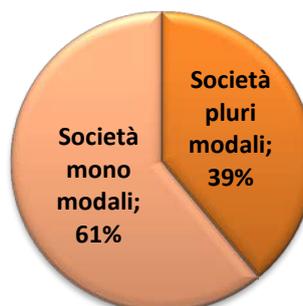
Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

La **Tabella 1.1.T5** mette in evidenza la ripartizione delle aziende per ambito di esercizio. Il servizio di TPL può effettuarsi con diverse tipologie di veicolo: veicoli automobilistici e filoviari, veicoli tranviari e per metropolitane, vetture per funicolari ed altro. La maggior parte degli operatori indagati gestiscono servizi urbani (86 unità) ed extraurbani (67 aziende) con autolinea. Considerevole anche il numero delle aziende, circa 20, che svolge servizio ferroviario.

Tabella 1.1 T5 Modalità di trasporto delle società di trasporto pubblico (2012)

Tipologia di attività	N° aziende
Servizio urbano con autolinea	86
Servizio extraurbano con autolinea	67
Servizio con filovia	14
Servizio con funicolare	12
Servizio con tranvia	11
Servizio con metropolitana	8
Servizio ferroviario	20
Servizio su acqua	10

Figura 1.1 F4 - Modalità di trasporto delle società di trasporto pubblico (2012)



Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA

I servizi di linea sono per il 61% servizi mono modali, mentre il restante 39% prevede servizi combinati con l'intervento di più modalità di trasporto.

Tabella 1.1 T6 – Linee di business delle società di trasporto pubblico (2012)

Attività svolte	Frequenza	%
Agenzia	1	0,64%
Sosta	51	32,48%
Scuolabus	28	17,83%
Manutenzione	9	5,73%
Noleggio	9	5,73%
Altri servizi	36	22,93%
Progettazione	5	3,18%
Rimozione veicoli	9	5,73%
Disabili	9	5,73%

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA

Il servizio maggiormente svolto, associato naturalmente a quello di trasporto pubblico, è l'attività di sosta (32,48%) e di scuolabus (17,83%). Gli "altri servizi" raggiungono anch'essi un considerevole percentuale.

Tabella 1.1 T7 – Valori principali per tipologia azionariato (Anno 2012)

	Totale partecipazione pubblica		Partecipazione mista			Totale
	Totale partecipazione pubblica <u>Diretta</u>	Totale partecipazione pubblica <u>Indiretta</u>	Partecipazione mista a prevalente capitale pubblico	Partecipazione mista a prevalente capitale privato	Partecipazione mista indiretta	
N° Aziende	73	27	14	1	12	127
VP- EUR Migl.	4.199.851	2.488.515	329.069	16.117	345.616	7.379.168
CP- EUR Migl.	4.434.776	2.473.113	316.107	15.621	345.689	7.585.306
Addetti	50.884	23.224	3.101	218	4.498	81.925

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA

In relazione al grado di partecipazione al capitale sociale, le società si distinguono in: totalmente pubbliche (unico socio o con pluralità di soci pubblici), miste a prevalenza pubblica, miste a prevalenza privata. La partecipazione dell'ente pubblico in una società può, inoltre, essere diretta o indiretta (anche a mezzo holding). Dai dati emerge che a livello generale delle 127 aziende oggetto dell'indagine circa il 22% ha una partecipazione mista (costituite per il 52% da società a prevalente capitale pubblico, per il 4% da società a prevalente capitale privato e per il 44% da società a partecipazione mista indiretta) ed il 78% ha invece una totale partecipazione pubblica. Di queste ultime il 73% circa delle aziende partecipate registra una presenza diretta di uno o più enti locali; nel restante 27% la partecipazione delle Autonomie Territoriali è "mediata" da una o più società partecipate.

Tabella 1.1 T9 – Società partecipate di II° livello (Anno 2012)

Regione	N° aziende	N° aziende partecipate di II° livello
Abruzzo	3	15
Calabria	8	19
Campania	8	26
Emilia - Romagna	4	18
Friuli - Venezia Giulia	2	16
Lazio	4	11
Liguria	5	15
Lombardia	11	26
Marche	6	21
Piemonte	5	30
Puglia	6	11
Sardegna	2	5
Sicilia	1	3
Toscana	6	38
Trentino - Alto Adige	1	4
Umbria	2	16
Veneto	10	48

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA

È stata poi effettuata un'indagine sul campione volto ad analizzare la partecipazione che hanno le aziende aderenti ad Asstra in altre compagini societarie. È emersa la presenza in circa 322 aziende a cui corrisponde un'articolata suddivisione a livello regionale. In particolare, in Friuli - Venezia Giulia e in Umbria si concentra la maggior percentuale di società partecipate dalle aziende di TPL.

Per le aziende partecipate, a loro volta, dalle aziende di trasporto pubblico, l'attività svolta con maggior frequenza è risultata essere quella relativa al trasporto (TPL, autolinee, ecc.), per le restanti attività si può notare una ripartizione abbastanza omogenea per quanto riguarda i servizi di supporto al trasporto, di noleggio, di parcheggi, di consulenza e formazione, di immobiliare e costruzioni, di energia, di manutenzione, di promozione turistica, tutte pari all'incirca al 3% sul totale attività svolte. Importanti le percentuali registrate per i servizi di tecnologia presenti nel 7,14% dei casi analizzati e per gli altri servizi presenti nel 11,67%.

Tabella 1.1 T8 – Attività svolte dalle aziende partecipate (Anno 2012)

Attività svolte	Frequenza	%
Trasporto	163	38,81%
Servizi a supporto del trasporto	14	3,33%
Noleggio	14	3,33%
Parcheggi	22	5,24%
Consulenza e formazione	14	3,33%
Immobiliare e costruzioni	18	4,29%
Energia	14	3,33%
Gas	4	0,95%
Rifiuti	10	2,38%
Manutenzione	15	3,57%
Titoli di viaggio	12	2,86%
Ambiente	6	1,43%
Ricerche ed Elaborazione Dati	5	1,19%
Tecnologie	30	7,14%
Promozione turistica	13	3,10%
Riorganizzazione servizi	7	1,67%
Progettazione e Coordinamento	5	1,19%
Servizio Idrico Integrato	5	1,19%
Altri servizi	49	11,67%

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA

Con riferimento ai più significativi aspetti della gestione economica, sono stati messi a confronto i valori ottenuti in base alla collocazione territoriale e regionale delle aziende. Una prima osservazione, a livello aggregato, riguarda la maggiore entità del costo totale della produzione rispetto al valore della produzione (rispettivamente, 7.585.306 e 7.379.168 migliaia di euro).

Il valore aggiunto, che rappresenta la ricchezza prodotta dalle aziende di TPL aderenti ad ASSTRA e calcolata come differenza tra il valore della produzione e i costi intermedi di produzione del servizio di trasporto pubblico, nel 2012 è risultato essere pari a 4.239.444 migliaia di euro e viene in parte trattenuto dalle diverse realtà aziendali e in parte distribuito tra i principali *stakeholder*.

Esaminando l'aggregato in trattazione, occorre, poi, segnalare l'estrema disomogeneità territoriale che si registra soffermando l'attenzione sul risultato d'esercizio al 31.12.2012. Dalle singole regioni, emerge che le aziende apparentemente più sane, vale a dire quelle che hanno in media un risultato d'esercizio positivo, si trovano in: Lombardia, Friuli-Venezia, Trentino Alto Adige, Marche, Toscana e Sardegna. A livello aggregato, influente è la maggiore entità dei risultati negativi ove le perdite d'esercizio risultano in larga misura superiori agli utili d'esercizio, infatti quasi tutte aziende di TPL, ad eccezione di quelle relative alle regioni succitate, presentano i conti in rosso determinando una perdita media di settore pari a -293.302 migliaia di euro.

Nella **Figura 1.2.T2** viene analizzata l'incidenza delle principali voci di Conto Economico sul valore della produzione relativamente alla ripartizione territoriale delle aziende. È da notare come le incidenze che riguardano i costi della produzione siano in tutte le macro aree analizzate pari o superiori al 100% determinando di conseguenza a livello aggregato una percentuale di reddito operativo negativo e pari al -3%.

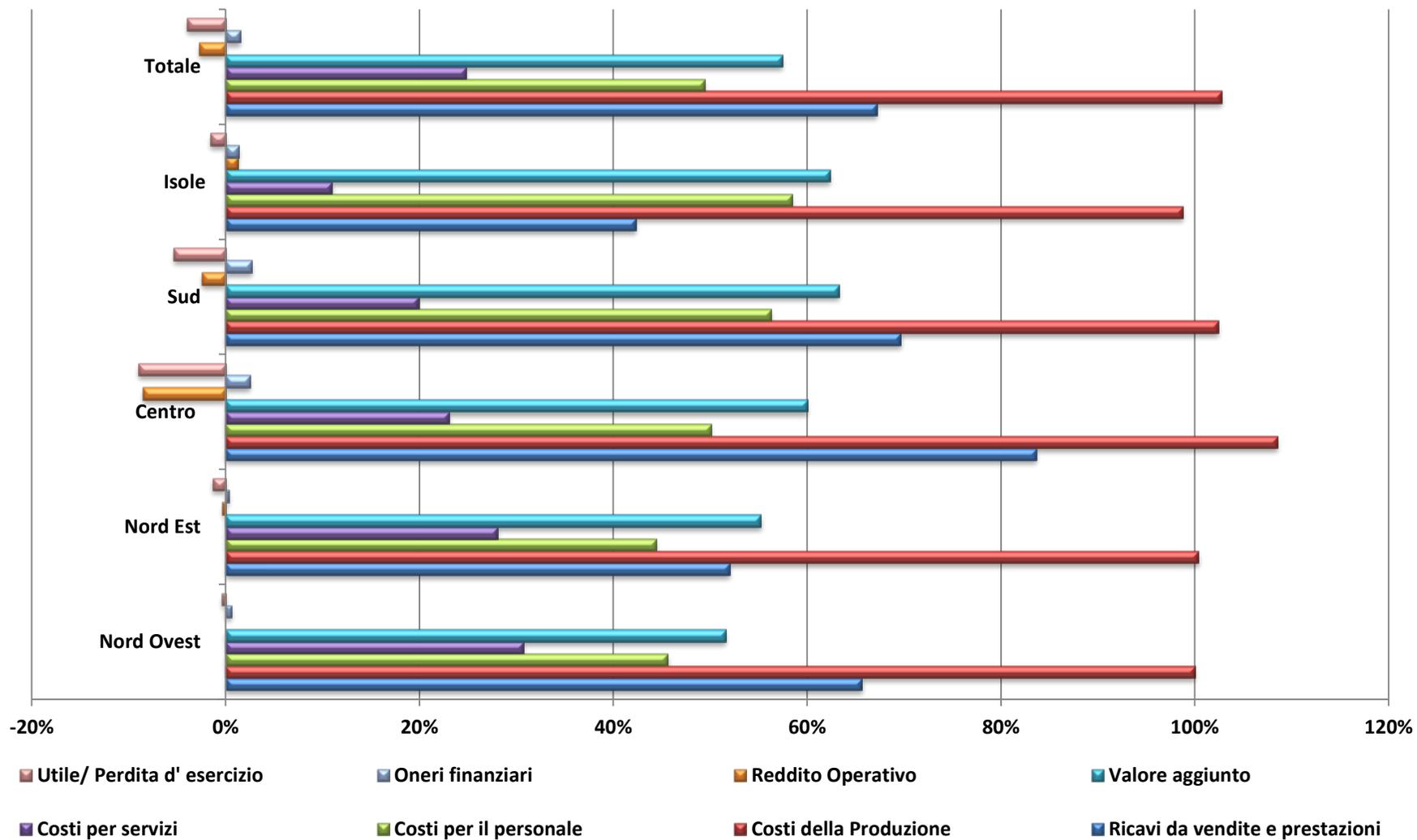
Per quanto riguarda i valori medi di incidenza del costo del personale sul totale valore della produzione le percentuali maggiori si riscontrano nelle aziende del Sud e delle Isole(56% e 58%).

Tabella 1.2 T1 – Principali voci di Conto Economico per analisi regionale e territoriale (Valori assoluti – Euro migliaia - Anno 2012)

Regione/Macro Area	Valore della	<i>di cui ricavi da</i>	Costi della	<i>di cui costi per il</i>	<i>di cui costi per</i>	Valore	Reddito	Oneri	Utile/ Perdita d'	Addetti
Geografica	produzione	<i>vendite e prestazioni</i>	Produzione	<i>personale</i>	<i>servizi</i>	aggiunto	Operativo	finanziari	esercizio	
Liguria	285.045	145.429	294.883	171.564	46.928	191.752	-9.838	1.554	-9.701	3.683
Lombardia	1.175.665	956.058	1.163.951	483.129	456.150	516.729	11.714	3.561	1.277	9.688
Piemonte	634.032	273.657	635.367	301.175	140.614	373.024	-1.335	8.163	-783	6.567
Nord Ovest	2.094.742	1.375.144	2.094.201	955.868	643.691	1.081.505	541	13.278	-9.208	19.939
Emilia - Romagna	618.299	248.752	621.475	231.130	243.378	288.533	-3.177	1.136	-13.690	5.392
Friuli - Venezia Giulia	127.927	66.226	114.437	59.858	13.644	92.574	13.489	26	13.484	1.327
Trentino - Alto Adige	132.589	31.169	133.278	71.610	23.587	76.949	-689	429	430	1.555
Veneto	522.589	382.402	537.400	260.259	113.095	315.927	-14.811	2.841	-19.563	5.573
Nord Est	1.401.403	728.549	1.406.591	622.857	393.704	773.984	-5.188	4.432	-19.340	13.847
Lazio	1.534.547	1.300.202	1.688.943	769.023	363.686	917.265	-154.396	42.011	-181.893	16.645
Marche	141.491	117.518	138.731	63.692	22.261	86.256	2.760	1.487	574	1.464
Toscana	255.084	212.139	279.366	140.763	55.302	153.874	-24.282	598	2.551	4.315
Umbria	145.907	107.598	146.584	66.945	37.968	88.819	-677	8.131	-8.088	1.515
Centro	2.077.029	1.737.456	2.253.624	1.040.423	479.218	1.246.214	-176.595	52.228	-186.855	23.939
Abruzzo	153.817	69.908	159.522	80.477	27.713	93.284	-5.706	963	-5.677	1.825
Calabria	129.324	110.205	131.935	79.617	21.247	86.379	-2.611	3.089	-6.076	1.807
Campania	577.965	350.931	618.265	347.896	138.106	362.288	-40.299	19.126	-54.770	8.501
Puglia	428.074	366.911	410.762	217.229	68.896	273.679	17.312	11.905	-2.942	4.697
Sud	1.289.180	897.955	1.320.484	725.219	255.961	815.629	-31.304	35.082	-69.465	16.829
Sardegna	236.076	85.826	234.602	131.943	28.416	141.832	1.474	1.451	693	3.400
Sicilia	280.737	132.883	275.804	170.179	28.316	180.280	4.933	5.674	-9.127	3.971
Isole	516.813	218.709	510.406	302.122	56.732	322.112	6.407	7.125	-8.434	7.371
Totale	7.379.168	4.957.813	7.585.306	3.646.489	1.829.307	4.239.444	-206.138	112.145	-293.302	81.925

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Figura 1.2 F1 – Incidenza voci di conto Economico sul Valore della Produzione per macro area geografica (Anno 2012)



Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

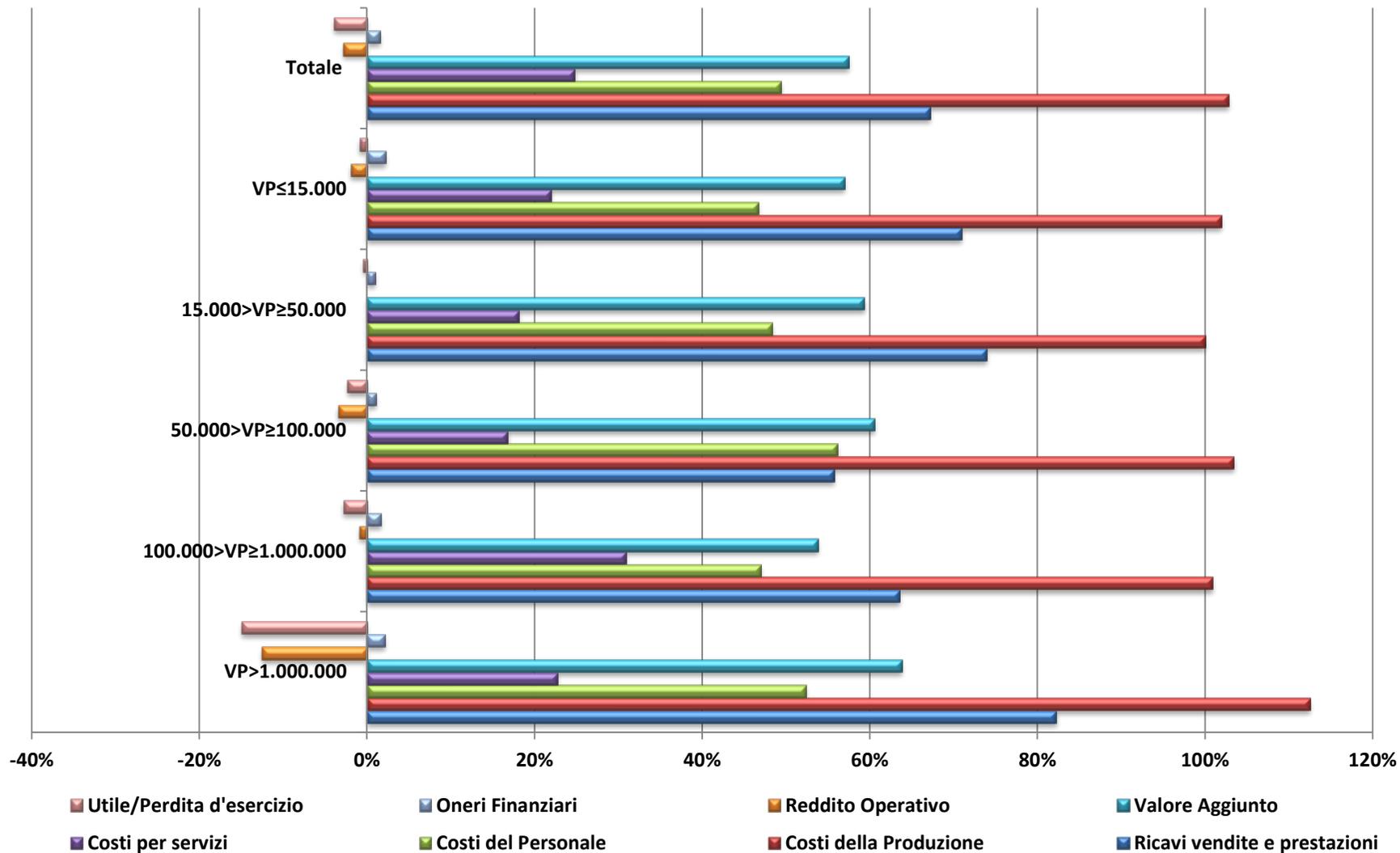
A livello dimensionale, i risultati economici maggiori riguardanti il valore della produzione, i costi della produzione e il valore aggiunto si registrano nella classe di fatturato che va dai 100.000 ai 1.000.000 migliaia di euro tranne che per il risultato d'esercizio, il cui valore più elevato è quello che si raggiunge nell'ultima classe di fatturato (valore della produzione che supera il miliardo di euro) e che rappresenta il 53% circa della perdita complessiva di tutte le aziende indagate ed ha un'incidenza sul valore della produzione relativo pari al -15%.

Tabella 1.2 T2 – Principali voci di Conto Economico per classe dimensionale (Valori assoluti – Euro migliaia – Anno 2012)

	VP> 1.000.000	100.000>VP ≥1.000.000	50.000>VP≥ 100.000	15.000>VP≥ 50.000	VP≤ 15.000	Totale
Valore della Produzione	1.051.522	3.519.511	1.156.770	1.394.707	256.659	7.379.168
<i>di cui Ricavi vendite e prestazioni</i>	<i>864.880</i>	<i>2.234.813</i>	<i>644.572</i>	<i>1.031.381</i>	<i>182.167</i>	4.957.813
Costi della Produzione	1.183.296	3.549.023	1.196.503	1.394.759	261.725	7.585.306
<i>di cui Costi del Personale</i>	<i>550.716</i>	<i>1.652.843</i>	<i>649.800</i>	<i>673.331</i>	<i>119.800</i>	3.646.489
<i>di cui costi per servizi</i>	<i>238.843</i>	<i>1.087.501</i>	<i>194.564</i>	<i>252.072</i>	<i>56.327</i>	1.829.307
Valore Aggiunto	671.087	1.893.686	700.631	827.794	146.246	4.239.444
Reddito Operativo	-131.774	-29.512	-39.734	-52	-5.066	-206.138
Oneri Finanziari	22.489	59.055	11.858	13.106	5.637	112.145
Utile/Perdita d'esercizio	-156.763	-100.392	-26.685	-7.104	-2.357	-293.302
Addetti	11.990	35.874	15.123	16.282	2.656	81.925

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Figura 1.2 F2 – Incidenza principali voci di Conto Economico sul Valore della Produzione per classe dimensionale (Anno 2012)



Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

1.3 Struttura Patrimoniale

L'analisi patrimoniale ha lo scopo di accertare se esiste equilibrio tra fonti di capitali e le diverse fonti di impiego e se l'azienda è solvibile. Una struttura patrimoniale equilibrata richiede che al fabbisogno durevole derivante dalle immobilizzazioni si provveda con forme di finanziamento a carattere stabile mentre al fabbisogno variabile si provveda con capitale di credito a breve termine emergente da un confronto tra la parte attiva e quella passiva dello stato patrimoniale riclassificato.

Nelle tabelle seguenti sono sinteticamente rappresentati i principali indicatori patrimoniali delle aziende aderenti ad Asstra che svolgono trasporto pubblico locale.

I dati mostrano una prevalenza dei debiti sui crediti a livello di totale complessivo, ma con notevoli differenze tra le diverse macro aree geografiche.

A livello percentuale si osserva che la maggior parte dell'attivo è costituito, nelle diverse aree, dall'attivo circolante specie nel Sud e nelle Isole in cui i soli valori relativi ai crediti si attestano rispettivamente al 66% e al 59%. Le regioni del Nord Est sono le uniche ad avere l'attivo patrimoniale riconducibile per la percentuale maggiore alle immobilizzazioni (soprattutto quelle materiali).

Passando al totale passivo patrimoniale stesso discorso può essere fatto con riferimento al totale debiti che, per tutte le zone geografiche, rappresenta la fetta più consistente di tutte le poste negative. Il Centro ha, invece, un valore dei debiti che risulta essere identico a quello del patrimonio netto.

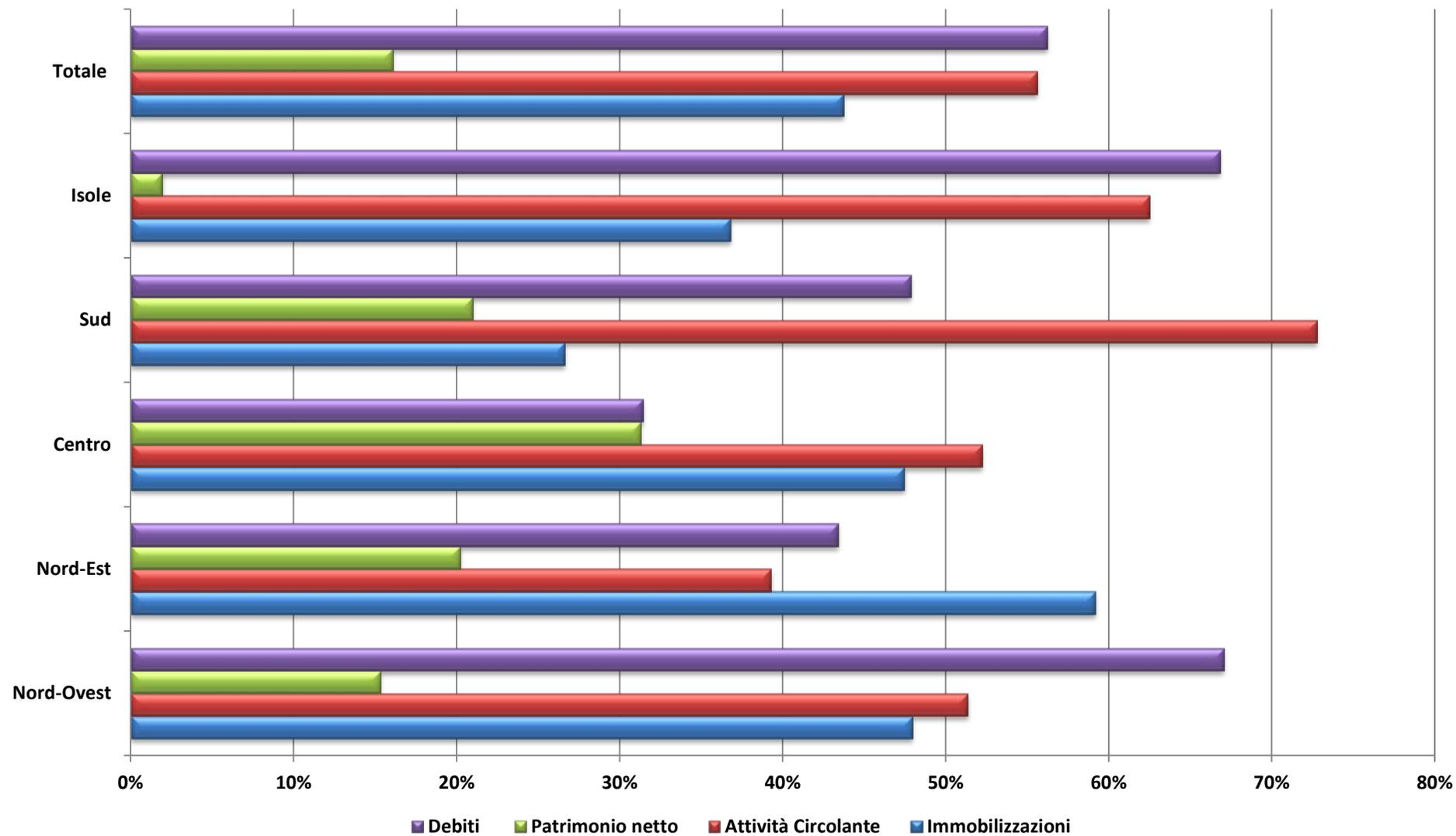
Anche a livello dimensionale i valori aggregati relativi a crediti e a debiti rappresentano le poste più significative e dell'attivo e del passivo. Risultati diversi dalla media totale del campione si hanno per le grandi e medio-piccole aziende che presentano un attivo costituito per più della metà del suo valore dalle immobilizzazioni. Le piccole realtà aziendali, quelle che fatturano al di sotto dei 15 milioni, sono quelle a registrare valori del patrimonio netto più alti.

Tabella 1.3 T1 – Principali voci di Stato Patrimoniale per macro area geografica (Valori assoluti – Euro migliaia – Anno 2012)

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole	Totale
TOTALE ATTIVITA'	2.686.456	1.780.328	4.362.740	2.865.091	849.514	12.544.129
Crediti vs/soci per versamenti ancora dovuti	4	19	1.039	1	1.189	2.252
Immobilizzazioni	1.288.275	1.053.315	2.070.826	762.663	312.669	5.487.748
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	57.773	19.732	60.623	134.540	73.553	346.221
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	1.137.391	849.305	1.390.724	608.809	236.581	4.222.810
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	93.112	185.279	619.478	19.314	2.534	919.717
Attivo Circolante	1.379.712	699.356	2.279.090	2.084.278	530.822	6.973.258
<i>Rimanenze</i>	57.077	49.026	21.389	72.686	24.681	224.858
<i>Crediti</i>	1.247.024	474.611	2.115.669	1.880.856	503.197	6.221.357
entro 12 mesi	1.164.116	454.831	846.594	1.396.730	431.842	4.294.114
oltre 12 mesi	82.908	19.780	1.269.076	484.125	71.355	1.927.244
<i>Attività finanziarie</i>	2.102	7.818	629	248	0	10.796
<i>Disponibilità liquide</i>	72.585	167.901	25.424	121.248	15.499	402.657
Ratei e risconti attivi	18.465	25.638	11.785	18.149	4.835	78.871
TOTALE PASSIVITA'	4.362.740	849.514	1.780.328	2.686.456	2.865.091	12.544.129
Patrimonio netto	669.207	171.737	556.652	563.337	55.933	2.016.865
Fondi rischi e oneri	151.027	41.763	69.307	109.514	315.677	687.289
Fondo TFR	286.388	125.701	195.593	316.002	345.222	1.268.906
Debiti	2.926.030	368.616	559.352	1.286.152	1.914.035	7.054.185
entro 12 mesi	2.271.196	367.832	457.715	1.177.629	1.377.212	5.651.585
oltre 12 mesi	654.833	784	101.637	108.523	536.823	1.402.600
Risconti e Ratei Passivi	330.088	141.697	399.424	411.451	234.224	1.516.883

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Figura 1.3 F1 – Incidenza principali voci di Stato Patrimoniale sul Totale Attivo per macro area geografica (Anno 2012)



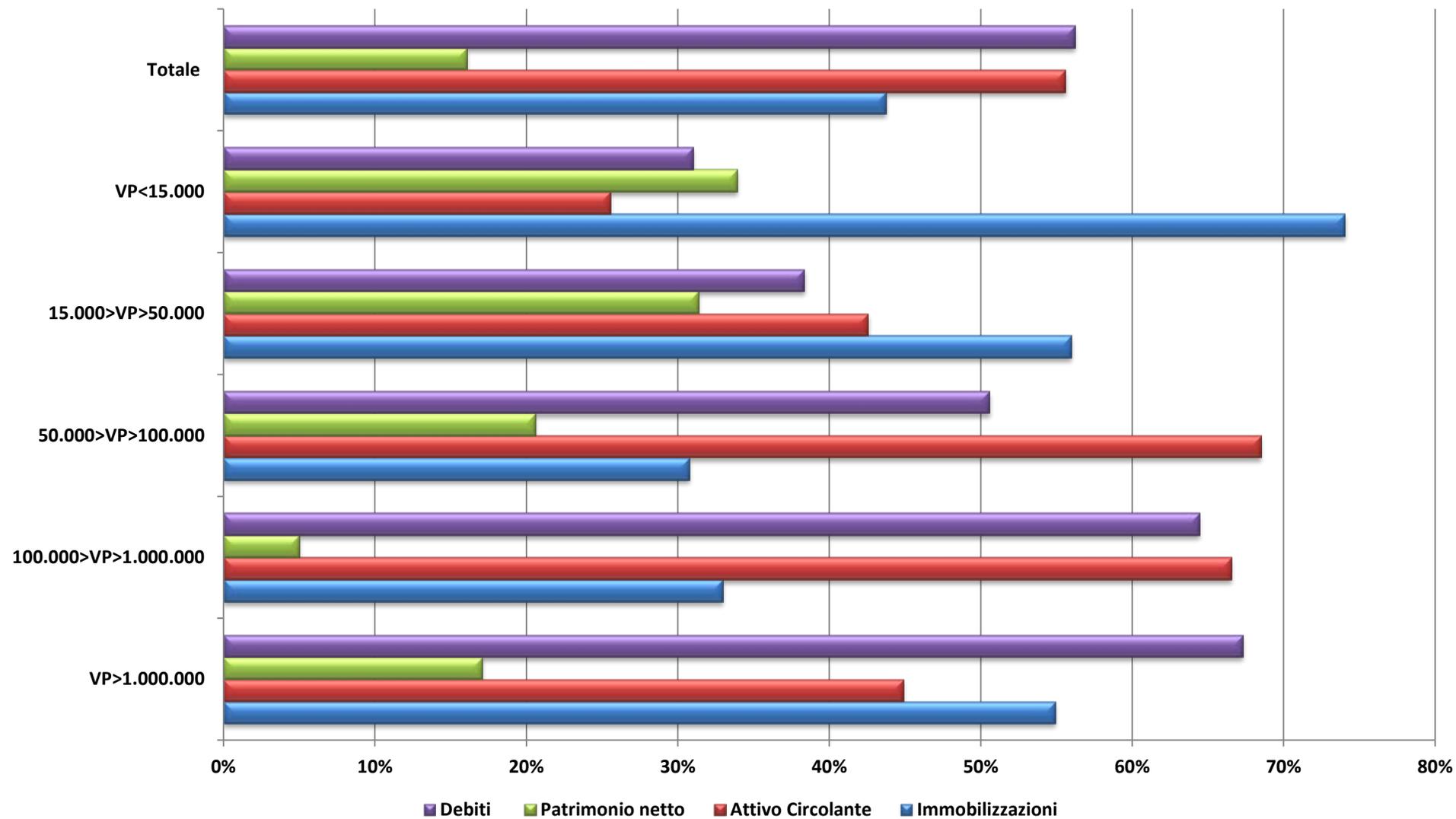
Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Tabella 1.3 T2 – Principali voci di Stato Patrimoniale per classe dimensionale (Valori assoluti – Euro migliaia – Anno 2012)

	VP> 1.000.000	100.000>VP≥ 1.000.000	50.000>VP≥ 100.000	15.000>VP≥ 50.000	VP≤ 15.000	Totale
TOTALE ATTIVITA'	2.395.894	5.418.707	1.525.571	2.516.572	687.385	12.544.129
Crediti vs/soci per versamenti ancora dovuti	0	47	1.000	1.195	10	2.252
Immobilizzazioni	1.315.817	1.786.146	468.839	1.407.994	508.953	5.487.748
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	46.760	236.426	8.238	48.987	5.810	346.221
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	767.895	1.404.604	443.030	1.190.669	416.612	4.222.810
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	501.161	145.115	18.571	168.338	86.531	919.717
Attivo Circolante	1.075.021	3.606.342	1.045.075	1.071.186	175.633	6.973.258
<i>Rimanenze</i>	0	135.883	25.119	56.790	7.066	224.858
<i>Crediti</i>	959.016	3.356.803	945.594	826.444	133.500	6.221.357
entro 12 mesi	0	2.648.661	804.819	718.247	122.387	4.294.114
oltre 12 mesi	959.016	708.142	140.775	108.197	11.113	1.927.244
<i>Attività finanziarie</i>	0	2	357	10.238	200	10.796
<i>Disponibilità liquide</i>	0	105.272	85.956	177.350	34.078	402.657
Ratei e risconti attivi	5.057	26.172	8.657	36.196	2.789	78.871
TOTALE PASSIVITA'	2.395.894	5.418.707	1.525.571	2.516.572	687.385	12.544.129
Patrimonio netto	408.933	272.014	313.672	789.211	233.035	2.016.865
Fondi rischi e oneri	94.307	431.988	76.091	66.137	18.765	687.289
Fondo TFR	145.986	596.014	240.710	249.645	36.552	1.268.906
Debiti	1.612.173	3.492.367	771.475	964.908	213.262	7.054.185
entro 12 mesi	1.121.739	2.930.040	752.890	710.115	136.802	5.651.585
oltre 12 mesi	490.434	562.328	18.585	254.792	76.460	1.402.600
Ratei e risconti passivi	134.495	626.324	123.622	446.671	185.771	1.516.883

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Figura 1.3 F 2 - Incidenza principali voci di Stato Patrimoniale per classe dimensionale (Anno 2012)



Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

1.4 Analisi degli indici di bilancio

I bilanci delle aziende aderenti ad Asstra sono stati attentamente analizzati ed è stato calcolato un sistema di indicatori volti ad indagare i vari aspetti della gestione aziendale la cui modalità di calcolo è riportata nella Nota Metodologica dell'Appendice della Sezione I. La scelta degli indicatori è stata effettuata con l'obiettivo di fornire principalmente un'analisi dell'attività aziendale. Tali indici sono stato oggetto di approfondimento nel prosieguo della trattazione limitatamente all'analisi regionale e per macro area geografica per la difficoltà riscontrata nella suddivisione dimensionale che, per alcuni indicatori, prevedeva classi nulle o poco significative. Di seguito si riportano i valori degli indici di bilancio più indicativi.

1.4.1 Gli indici di composizione

Lo scopo degli indici di composizione è quello di conoscere il peso delle singole voci sul totale della classe che le include. L'indice di Disponibilità e quello di Immobilizzo del Capitale permettono di definire la composizione degli impieghi, che dipende sostanzialmente dal tipo di attività svolta dall'azienda e dal grado di flessibilità della struttura aziendale. Il rapporto che mostra il livello di rigidità (Indice di Immobilizzo del Capitale) per le aziende indagate mediamente si attesta su valori compresi tra lo 0,20 e lo 0,71 sottolineando che quanto più il valore si avvicina all'estremo superiore tanto più l'azienda è rigida. Le aziende che hanno i valori al di sotto dello 0,50 hanno una struttura elastica e pertanto maggiormente in grado di adattarsi alle mutevoli condizioni di mercato.

Tabella 1.4.1 T 1 – Analisi dell'Attivo per analisi regionale e macro area geografica (Anno 2012)

Regione/ Macro Area Geografica	Disponibilità del capitale	Immobilizzo del capitale
Liguria	0,46	0,53
Lombardia	0,51	0,43
Piemonte	0,48	0,51
Nord Ovest	0,49	0,48
Emilia - Romagna	0,42	0,57
Friuli - Venezia Giulia	0,45	0,54
Trentino - Alto Adige	0,52	0,47
Veneto	0,35	0,63
Nord Est	0,40	0,59
Lazio	0,17	0,44
Marche	0,28	0,71
Toscana	0,35	0,64
Umbria	0,47	0,46
Centro	0,23	0,47
Abruzzo	0,46	0,52
Calabria	0,60	0,20
Campania	0,54	0,23
Puglia	0,65	0,32
Sud	0,56	0,27
Sardegna	0,50	0,46
Sicilia	0,58	0,31
Isole	0,55	0,37
Totale	0,41	0,44

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Gli Indici di composizione delle fonti permettono, invece, di definire il grado d'indebitamento dell'azienda e l'incidenza dei diversi gruppi di passività in relazione al totale delle fonti.

L'Indice di Autonomia Finanziaria è un indicatore dimensionale di patrimonializzazione, il quale mostra il peso dei fondi interni per finanziare gli attivi dell'azienda. Una maggiore capitalizzazione dell'azienda si riscontra soprattutto per le aziende del Nord Est che raggiungono il valore più elevato e che potrebbe essere considerato un segnale di solidità strutturale. L'indice di Indebitamento delle aziende aderenti ad Asstra, che esprime il rapporto tra mezzi di terzi e capitale, evidenzia valori inferiori all'unità indicando, pertanto, che più della metà del capitale acquisito è costituito da mezzi propri. Le aziende delle Isole e del Centro prediligono l'indebitamento a breve, quelle del Nord Est l'indebitamento a lungo.

Un altro importante indice è il Costo del Denaro a prestito (ROD) espresso in termini percentuali. Questo rapporto esprime sostanzialmente il costo dell'indebitamento, cioè del ricorso dell'azienda al capitale di credito per il finanziamento della sua attività. La migliore gestione nella scelta dei finanziatori esterni sembra riguardare le aziende del Nord Est, specie le aziende del Friuli-Venezia Giulia che hanno valori molto inferiori all'unità. Le aziende delle Isole risultano essere quelle che non hanno "centrato" nella scelta dei tassi passivi più bassi.

Tabella 1.4.1 T2 – Analisi del Passivo per analisi regionale e macro area geografica (Anno 2012)

Regione/ Macro Area Geografica	Autonomia finanziaria	Grado di indipendenza da terzi	Indice di indebitamento a breve	Indice di indebitamento a lungo	Costo del denaro a prestito ROD
Liguria	0,09	0,24	0,53	0,46	1,34%
Lombardia	0,21	0,43	0,59	0,41	0,70%
Piemonte	0,23	0,48	0,61	0,39	1,31%
Nord Ovest	0,21	0,44	0,59	0,41	1,06%
Emilia - Romagna	0,27	0,85	0,55	0,45	0,60%
Friuli - Venezia Giulia	0,55	3,12	0,19	0,81	0,07%
Trentino - Alto Adige	0,37	0,82	0,45	0,55	0,53%
Veneto	0,24	0,73	0,53	0,47	1,13%
Nord Est	0,30	0,95	0,49	0,51	0,80%
Lazio	0,17	0,25	0,60	0,40	1,84%
Marche	0,33	0,80	0,42	0,58	1,34%
Toscana	0,38	1,18	0,42	0,50	0,55%
Umbria	0,08	0,11	0,75	0,25	1,91%
Centro	0,19	0,30	0,60	0,40	1,78%
Abruzzo	0,22	0,51	0,50	0,50	1,09%
Calabria	0,13	0,22	0,69	0,31	1,61%
Campania	0,21	0,42	0,54	0,46	1,60%
Puglia	0,10	0,15	0,58	0,42	2,62%
Sud	0,16	0,29	0,56	0,44	1,82%
Sardegna	0,22	0,93	0,58	0,42	1,80%
Sicilia	0,19	0,33	0,61	0,39	1,97%
Isole	0,20	0,47	0,60	0,40	1,93%
Totale	0,21	0,68	0,57	0,42	1,59%

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

1.4.2 Analisi della solvibilità

Lo scopo dell'analisi della solvibilità è, in linea generale, quello di mostrare la capacità dell'azienda di far fronte nel breve termine ai propri debiti con le attività a sua disposizione. Per tale indagine vengono prese in considerazione le attività correnti, quali risorse più facilmente traducibili in liquidità, e le passività correnti, che rappresentano il potenziale fabbisogno di liquidità.

L'Indice di Disponibilità è definito dal rapporto tra le attività correnti e le passività correnti. Per garantire un buon livello di solvibilità, le attività correnti dovrebbero essere maggiori delle passività correnti. A livello aggregato tale indice è pari 0,72 indicando così una situazione accettabile perché compreso tra 0,50 ed 1,00, del resto tale situazione è riscontabile in tutte le macro aree analizzate ad eccezione delle aziende del Centro che hanno tale indice pari a 0,39 ma chiaramente influenzato dal valore medio registrato per le aziende del Lazio (0,29) che evidentemente sono incapaci di soddisfare i propri debiti (commerciali e/o finanziari) scadenti nel breve periodo, con il denaro esistente in cassa e con gli incassi potenzialmente derivabili dai crediti previsti nello stesso orizzonte nonché dal valore contabile delle rimanenze.

L'Indice di Liquidità che costituisce una più severa prova della condizione di solvibilità, si ottiene semplicemente sottraendo il valore delle rimanenze e dei ratei e risconti attivi al numeratore dell'indice di disponibilità. I valori estremi sono dal Centro (0,37) e dal Sud (0,94).

Tabella 1.4.2 T1 – Analisi della solvibilità per analisi regionale e macro area geografica (Anno 2012)

Regione/ Macro Area Geografica	Indice di liquidità	Indice di disponibilità
Liguria	0,85	0,87
Lombardia	0,80	0,86
Piemonte	0,76	0,79
Nord Ovest	0,78	0,83
Emilia - Romagna	0,75	0,77
Friuli - Venezia Giulia	2,23	2,33
Trentino - Alto Adige	1,12	1,14
Veneto	0,58	0,66
Nord Est	0,77	0,82
Lazio	0,29	0,29
Marche	0,55	0,67
Toscana	0,77	0,84
Umbria	0,61	0,62
Centro	0,37	0,39
Abruzzo	0,90	0,91
Calabria	0,80	0,87
Campania	0,96	1,00
Puglia	0,99	1,11
Sud	0,94	1,00
Sardegna	0,84	0,87
Sicilia	0,93	0,94
Isole	0,89	0,91
Totale	0,67	0,72

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

1.4.3 Analisi della Gestione Corrente

Gli Oneri finanziari se rapportati al fatturato danno una misura dell'incidenza del costo dell'indebitamento finanziario sul volume d'affari.

La sua importanza deriva dal consentire di evidenziare quanta parte dei ricavi delle vendite è assorbita dagli oneri finanziari. Un' incidenza elevata, come registrato in Umbria, dimostra un peso eccessivo dell'indebitamento.

L'indice di Rotazione del Capitale Investito è dato dal rapporto tra il flusso di valore prodotto e il capitale investito impiegato mediamente dall'azienda. L'indice a livello complessivo nel TPL non segnala un ottimo "grado di produttività" del capitale investito, poiché tutti i valori sono inferiori ad 1.

Tabella 1.4.3 T1 – Analisi della Gestione corrente per analisi regionale e macro area geografica (Anno 2012)

Regione/ Macro Area Geografica	Oneri finanziari su fatturato	Valore Aggiunto su Valore della produzione	Rotazione del capitale investito
Liguria	0,55%	67,27%	0,48
Lombardia	0,34%	46,22%	0,87
Piemonte	1,29%	58,83%	0,21
Nord Ovest	0,67%	53,09%	0,51
Emilia - Romagna	0,24%	46,67%	0,38
Friuli - Venezia Giulia	0,02%	72,37%	0,31
Trentino - Alto Adige	0,32%	58,04%	0,17
Veneto	0,55%	60,45%	0,50
Nord Est	0,35%	55,23%	0,40
Lazio	2,95%	52,15%	0,38
Marche	1,05%	60,96%	0,44
Toscana	0,34%	60,32%	0,46
Umbria	5,57%	60,87%	0,18
Centro	2,77%	54,15%	0,36
Abruzzo	0,63%	60,65%	0,34
Calabria	2,39%	66,79%	0,35
Campania	3,35%	63,52%	0,21
Puglia	2,78%	63,93%	0,52
Sud	2,74%	63,64%	0,31
Sardegna	0,63%	61,18%	0,26
Sicilia	2,29%	72,85%	0,26
Isole	1,49%	67,21%	0,26
Totale	1,62%	56,52%	0,38

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

1.4.4 Analisi della Redditività

Gli indici di Redditività esprimono la capacità dell'azienda di produrre reddito dagli elementi del patrimonio e dallo svolgimento dell'attività di gestione. Essi contribuiscono a spiegare la formazione del reddito,

individuandone le cause nella efficienza della gestione, nella produttività del capitale investito, e nella struttura patrimoniale e finanziaria dell'azienda. Gli indici di redditività più importanti sono:

L'Indice di Redditività del Capitale Proprio (ROE) non è altro che il rapporto tra il reddito netto conseguito nel corso dell'esercizio e il valore del capitale proprio impiegato in media nel corso dello stesso esercizio. Le miglior performance reddituali riguardano le aziende del Friuli-Venezia Giulia. L'Indice di Redditività del Capitale Investito (ROI) esprime la capacità dell'azienda di produrre reddito operativo dagli elementi dell'attivo immobilizzato e dell'attivo circolante mediamente impiegati. A parità di capitale investito, il ROI è maggiore quanto più alto è il reddito operativo conseguito ma, come già anticipato nel paragrafo relativo agli aspetti economici delle aziende, siccome mediamente il settore è in perdita tale indicatore assume nella maggior parte dei casi segno negativo.

L'indice di Redditività delle Vendite (ROS) misura il livello di efficienza produttiva, o se si vuole di economicità di un'impresa, cioè della sua capacità di raggiungere una condizione di equilibrio attraverso il confronto del risultato, l'output, con i conseguenti costi; gli unici valori positivi riguardano il Nord Ovest e le Isole.

Tabella 1.4.4 T 1 – Analisi della Redditività per analisi regionale e macro area geografica (Anno 2012)

Regione/ Macro Area Geografica	ROE	ROI	ROS
Liguria	-34,26%	-3,22%	-6,76%
Lombardia	0,54%	1,30%	1,51%
Piemonte	-0,26%	-0,10%	-0,49%
Nord Ovest	-1,63%	0,12%	0,23%
Emilia - Romagna	-8,80%	-0,73%	-1,91%
Friuli - Venezia Giulia	11,63%	6,40%	20,37%
Trentino - Alto Adige	0,65%	-0,38%	-2,21%
Veneto	-10,89%	-1,93%	-3,85%
Nord Est	-3,88%	-0,36%	-0,89%
Lazio	-37,38%	-5,08%	-13,51%
Marche	0,64%	1,03%	2,35%
Toscana	-1,75%	-0,65%	-1,42%
Umbria	-16,70%	-0,11%	-0,63%
Centro	-24,26%	-3,69%	-10,25%
Abruzzo	-12,48%	-2,79%	-8,16%
Calabria	-10,69%	-0,83%	-2,37%
Campania	-15,24%	-2,47%	-11,52%
Puglia	-4,39%	2,44%	4,72%
Sud	-12,01%	-1,09%	-3,49%
Sardegna	0,92%	0,44%	1,72%
Sicilia	-9,46%	0,01%	0,04%
Isole	-4,91%	0,18%	0,70%
Totale	-10,69%	-1,55%	-4,06%

Fonte: Elaborazioni ASSTRA su dati bilanci aziendali

1.4.5 Analisi della Produttività

Nel calcolo degli indici di produttività assumono importanza i così detti valori pro-capite, cioè degli indici ottenuti dividendo un risultato ottenuto (ricavo, valore aggiunto, fatturato, ecc..) o un costo sostenuto con il numero medio di addetti dell'azienda.

A livello generale emerge un valore ricavi per dipendenti pari ad 88,42 migliaia di euro con un rendimento per dipendente pari a 1,99, il valore aggiunto pro-capite e il costo del lavoro pro-capite si attestano rispettivamente sui 52,45 e 44,48 migliaia di euro.

Tabella 1.4.5 T1 – Analisi della Produttività per analisi regionale e macro area geografica (Anno 2012)

Regione/ Macro Area Geografica	N° Dipendenti	Ricavi pro-capite	Valore aggiunto pro-capite	Costo del lavoro pro-capite	Rendimento dipendenti
Liguria	3.683	74,04	50,11	44,59	1,66
Lombardia	9.688	121,33	56,14	49,02	2,49
Piemonte	6.567	93,45	54,94	45,23	2,11
Nord Ovest	19.939	102,73	54,57	46,88	2,22
Emilia - Romagna	5.392	92,28	51,32	41,59	2,22
Friuli - Venezia Giulia	1.327	96,40	69,76	45,11	2,14
Trentino - Alto Adige	1.555	85,28	49,50	46,06	1,85
Veneto	5.573	93,73	56,70	46,70	2,01
Nord Est	13.847	92,48	55,12	44,54	2,08
Lazio	16.645	90,43	55,16	46,42	1,95
Marche	1.464	96,66	58,93	43,51	2,22
Toscana	4.315	81,93	46,20	40,19	2,02
Umbria	1.515	88,29	54,85	44,18	2,00
Centro	23.939	89,93	54,57	45,47	1,98
Abruzzo	1.825	84,30	51,12	44,10	1,91
Calabria	1.807	60,28	41,98	38,47	1,57
Campania	8.501	67,88	43,11	40,85	1,66
Puglia	4.697	88,91	56,67	44,94	1,98
Sud	16.829	74,75	47,67	42,09	1,78
Sardegna	3.400	69,60	42,58	38,94	1,79
Sicilia	3.971	68,98	50,25	41,31	1,63
Isole	7.371	69,28	46,56	40,01	1,71
Totale	81.925	88,42	52,45	44,48	1,99

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

1.5 Confronto anni 2011 – 2012

Gli ultimi paragrafi del capitolo tornano sul tema dei valori economici e produttivi delle aziende del campione offrendo una sinossi riferita al biennio 2011-2012.

Le aziende analizzate, come già accennato, sono pari a 127 unità le quali, tenuto conto della numerosità degli operatori nell'ambito delle cinque aree territoriali del Paese, si caratterizzano per una buona equi

distribuzione. In termini assoluti si nota che il valore della produzione aumenta sensibilmente nel periodo considerato (+3%). A livello territoriale tale valore cresce in tutte le regioni ma l'incremento maggiore riguarda le aziende siciliane e sarde.

Passando all'analisi dimensionale si nota che il totale A) del Conto Economico cresce per tutte le classi di fatturato tranne che per le piccole realtà aziendali (VdP<15mila euro) dove si registra una diminuzione.

La base occupazionale, ha registrato, invece, una riduzione complessiva del 2,18% dal 2011 al 2012, influenzata soprattutto dal calo di personale avutosi nelle società del Centro e delle Isole e in quelle di maggiori dimensioni.

Tabella 1.5 T1 - Confronto principali valori anni 2011 e 2012 per macro area geografica

Macro Area Geografica	N° Aziende	Valore della Produzione - Anno 2011	Valore della Produzione - Anno 2012	N° addetti - Anno 2011	N° addetti - Anno 2012
Nord-Ovest	32	2.063.096	2.094.742	20.339	19.939
Nord-Est	25	1.359.412	1.401.403	14.069	13.847
Centro	25	1.997.446	2.077.029	24.673	23.939
Sud	33	1.259.488	1.289.180	17.023	16.829
Isole	12	477.676	516.813	7.644	7.371
Totale	127	7.157.117	7.379.168	83.748	81.925

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Tabella 1.5 T2 - Confronto principali valori anni 2011 e 2012 per classe dimensionale

Classe dimensionale - EUR Migl.	N° Aziende	Valore della Produzione - Anno 2011	Valore della Produzione - Anno 2012	N° addetti - Anno 2011	N° addetti - Anno 2012
VP>1.000.000	1	1.023.986	1.051.522	11.990	12.295
100.000>VP≥1.000.000	15	3.346.884	3.519.511	35.874	36.768
50.000>VP≥100.000	16	1.132.543	1.156.770	15.123	15.482
15.000>VP≥50.000	52	1.369.543	1.394.707	16.282	16.509
VP≤15.000	43	284.160	256.659	2.656	2.694
Totale	127	7.157.117	7.379.168	81.925	83.748

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

1.5.1 Variazioni economiche

Il valore della produzione del *panel* delle 127 aziende tra il 2011 e il 2012 è aumentato, come già anticipato, di circa il 3% in media a livello generale (a fronte di un + 1% dei ricavi da vendite e prestazioni). La crescita del valore aggiunto non è andata molto al di sopra del 1% , mentre in decelerazione appare il costo del personale (-3%). Nello stesso periodo sono migliorati, riducendo il loro segno negativo, sia il reddito operativo che il risultato d'esercizio. A livello territoriale da segnalare la consistente crescita del valore della produzione nelle aziende sarde e siciliane (+8%), condizionata dal considerevole aumento dei relativi ricavi da traffico. Anche l'aumento dei costi (+6%) interessa le medesime aziende, registrando un +3% per il costo del personale e un +15% per i costi per servizi. Negativissima la variazione riguardante il risultato d'esercizio per le aziende del Nord-Ovest che comporta un'ulteriore aumento delle perdite dal 2011 al 2012.

Tabella 1.5.1 T1 – Variazioni principali voci di Conto Economico per macro area geografica (Anni 2011- 2012)

CONTO ECONOMICO SINTETICO	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole	Totale
Valore della Produzione	1,5%	3,1%	4,0%	2,4%	8,2%	3,1%
<i>di cui Ricavi vendite e prestazioni</i>	3,7%	-9,5%	3,8%	0,2%	13,3%	1,3%
Costi della Produzione	2,6%	4,3%	3,3%	-2,1%	5,5%	2,5%
<i>di cui Costi del Personale</i>	-2,2%	-5,5%	-0,7%	-5,0%	2,5%	-2,6%
<i>di cui costi per servizi</i>	4,3%	29,4%	-0,1%	0,3%	15,1%	7,2%
Valore Aggiunto	-1,8%	-5,6%	4,2%	2,6%	6,5%	0,6%
Reddito Operativo	-97,6%	-146,5%	-4,1%	-65,2%	-208,1%	-16,5%
Oneri Finanziari	9,8%	-4,6%	31,4%	3,5%	12,0%	15,9%
Utile/Perdita d'esercizio	3308,2%	162,9%	-10,0%	-42,9%	-60,9%	-18,1%
Addetti	-2,0%	-1,6%	-3,0%	-1,1%	-3,6%	-2,2%

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Rispetto all'anno 2011 sono le piccole aziende che registrano variazioni negative sia relativamente al valore della produzione (-10%) che ai costi della produzione (-9%) che al valore aggiunto (-12%). La ripresa delle aziende, almeno per quel che riguarda il risultato d'esercizio, è comune a tutte le classi dell'analisi dimensionale ad eccezione delle aziende medio-grandi (100.000>VP≥1.000.000) che, evidenziando un +7%, determinano per il 2011 e 2012 un *trend* negativo del reddito aziendale. Il miglioramento del risultato d'esercizio nel 2012 può essere ricondotto a diversi fattori quali: effetti di manovre tariffarie, il proseguimento di azioni di riduzione dei costi, lo snellimento dei processi, la flessibilità operativa.

Tabella 1.5.1 T2 - Variazioni principali voci di Conto Economico per classe dimensionale (Anni 2011- 2012)

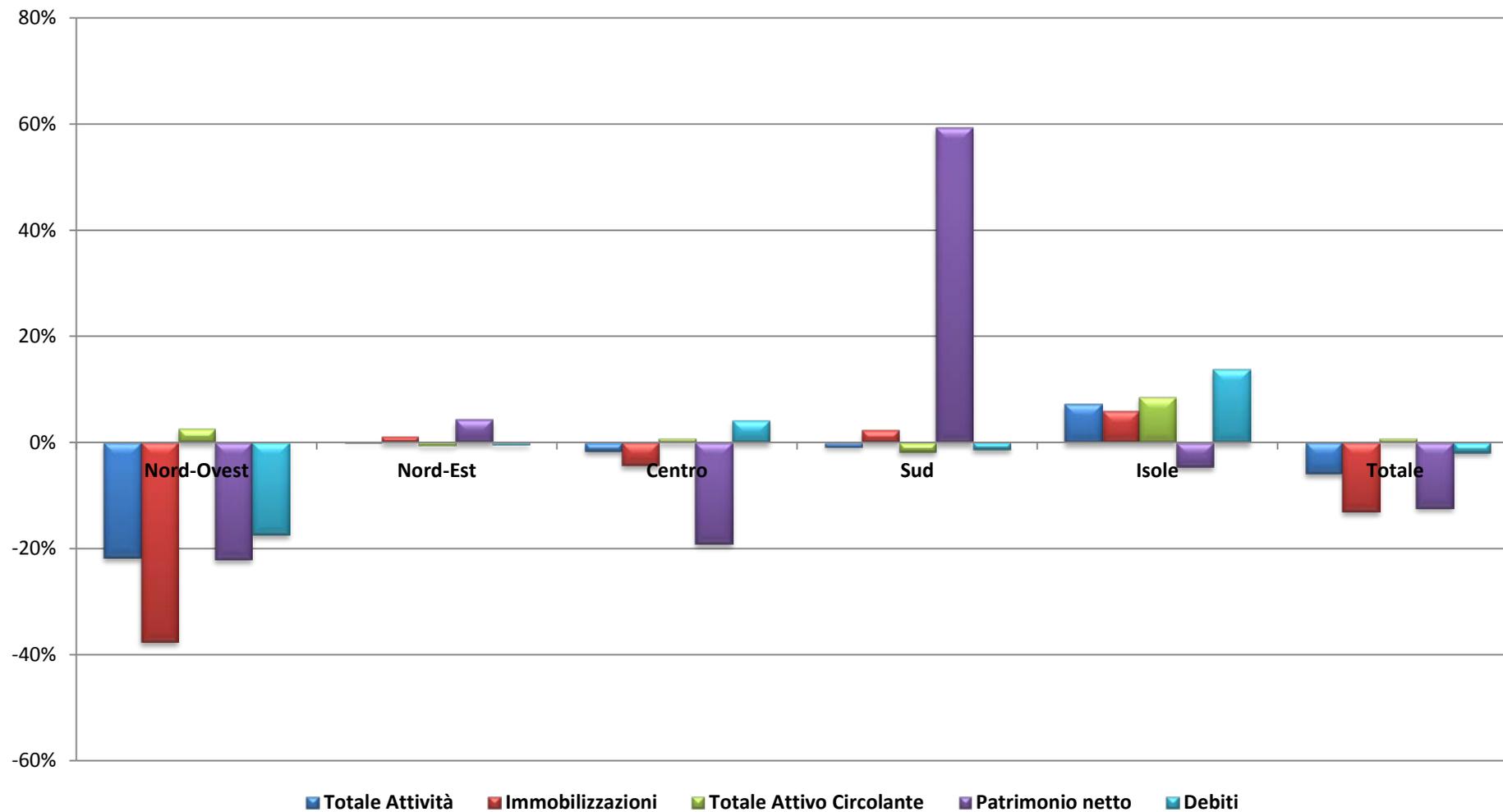
CONTO ECONOMICO SINTETICO	VP> 1.000.000	100.000>VP≥ 1.000.000	50.000>VP≥ 100.000	15.000>VP≥ 50.000	VP≤1 5.000	Totale
Valore della Produzione	2,7%	5,2%	2,1%	1,8%	-9,7%	3,1%
<i>di cui Ricavi vendite e prestazioni</i>	4,0%	0,9%	2,5%	0,7%	-6,9%	1,3%
Costi della Produzione	0,8%	4,8%	0,7%	2,0%	-8,9%	2,5%
<i>di cui Costi del Personale</i>	-1,3%	-2,9%	-2,0%	-1,3%	-12,6%	-2,6%
<i>di cui costi per servizi</i>	-4,9%	14,3%	-1,4%	2,5%	-6,8%	7,2%
Valore Aggiunto	5,0%	0,1%	2,4%	-0,6%	-12,3%	0,6%
Reddito Operativo	-12,1%	-26,6%	-29,0%	-102,1%	60,5%	-16,5%
Oneri Finanziari	22,9%	16,4%	15,3%	4,4%	15,5%	15,9%
Utile/Perdita d'esercizio	-12,5%	6,8%	-56,2%	-60,8%	-60,5%	-18,1%
Addetti	-2,5%	-2,4%	-2,3%	-1,4%	-1,4%	-2,2%

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

1.5.2 Variazioni patrimoniali

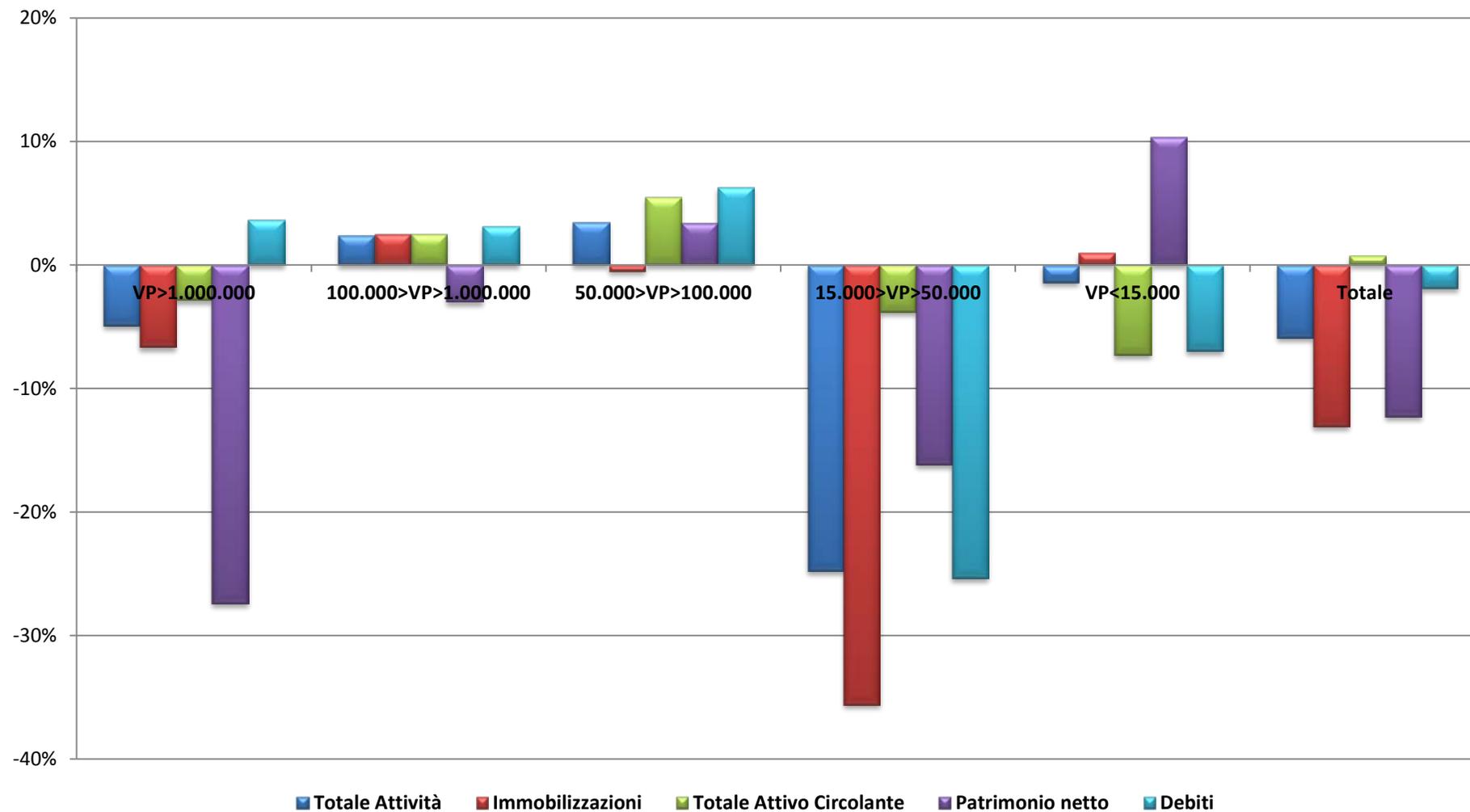
Infine, è stato analizzato lo stato patrimoniale nei suoi due ultimi anni per vedere se certe voci dello stato patrimoniale mostrano una crescita o un calo. Il totale delle immobilizzazioni (immateriali, materiali e finanziarie) registra un decremento pari al 13%, tendenza che non rispecchia la dinamica nelle diverse macro aree geografiche, i cui unici valori negativi sono riferibili alle regioni del Centro e soprattutto del Nord Ovest (-38% in meno rispetto al 2012).

Figura 1.5.2 F 1 - Variazioni principali voci di Stato Patrimoniale per macro area geografica (Anni 2011- 2012)



Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Figura 1.5.2 F2 - Variazioni principali voci di Stato Patrimoniale per classe dimensionale (Anni 2011- 2012)



Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

1.5.3 Variazioni indici di bilancio

La **Tabella 1.5.3.T1** consente di descrivere la struttura e la dinamica del bilancio, mettendo in luce la dinamica nel tempo dei principali indicatori. Alcuni di essi nel biennio preso in esame non evidenziano significative variazioni, pertanto nel commento ci si soffermerà sugli indici che presentano gli scostamenti più evidenti. L'indice di Disponibilità del Capitale in aumento del 14% mostra un miglioramento delle aziende nella capacità di far fronte ai debiti a breve utilizzando le disponibilità a breve.

Per quanto riguarda il Costo del Denaro (o ROD) nei due anni si evidenzia una crescita del peso degli oneri finanziari sul fatturato, il cui rapporto passa da 1,35% del 2011 a 1,59% nel 2012. In termini di redditività si registra un miglioramento generale tra il 2011 e il 2012. La produttività nominale del lavoro, espressa in termini di valore aggiunto per addetto, è cresciuta, raggiungendo nel 2012 i 52,45 migliaia di euro. Anche il rendimento dei dipendenti ha fatto registrare una crescita passando da 1,91 a 1,99.

Tabella 1.5.3 T 1 – Confronto indicatori di Bilancio (Anni 2011-2012)

		2011	2012
Analisi dell'Attivo (Impieghi)			
Disponibilità del Capitale	n.	0,36	0,41
Immobilizzo del Capitale		0,47	0,44
Analisi del Passivo (Fonti)			
Autonomia (indipendenza) finanziaria	n.	0,22	0,21
Grado di indipendenza da terzi	n.	0,72	0,68
Indice di indebitamento a breve	n.	0,55	0,57
Indice di indebitamento a lungo	n.	0,45	0,42
Costo denaro a prestito ROD	%	1,35%	1,59%
Analisi della solvibilità			
Indice di liquidità	n.	0,62	0,67
Indice di disponibilità	n.	0,66	0,72
Indici della Gestione Corrente			
Oneri finanziari su fatturato	%	1,43%	1,62%
Valore Aggiunto su Valore della Produzione	%	57,81%	56,52%
Rotazione del capitale investito	volte	0,35	0,38
Indici di Redditività			
ROE	%	-11,26%	-10,69%
ROI	%	-1,90%	-1,55%
ROS	%	-5,42%	-4,06%
Indici di Produttività			
N. dipendenti	n.	83.748	81.925
Ricavi pro-capite	EUR Migl.	84,52	88,42
VA pro-capite	EUR Migl.	50,64	52,45
Costo del lavoro pro-capite	EUR Migl.	44,80	44,48
Rendimento dipendenti	n.	1,91	1,99

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

1.5.4 Variazione degli Indici per analisi regionale e macro area geografica

L'ultima parte di questo capitolo passa in rassegna le tabelle degli ultimi 2 anni dei principali indici di bilancio analizzati precedentemente e confrontati tra le diverse regioni e macro aree geografiche.

L'andamento degli indici così classificato dal punto di vista della redditività registra un miglioramento generale. In particolare è da sottolineare il miglioramento del ROE delle aziende del Sud e delle Isole che riducono il proprio valore percentuale nel 2012 ma che risulta ancora negativo se confrontato con i valori registrati nel 2011 nelle aziende del Nord Ovest e del Nord Est che, al contrario, nell'ultimo biennio registrano un peggioramento nella capacità di generare redditività del capitale proprio.

Per il ROI ed il ROS il miglioramento si estende, oltre alle aziende del Sud e delle Isole, anche alle aziende del Centro che riducono la negatività dell'indicatore tra il 2011 ed il 2012.

In termini di produttività tutti gli indicatori registrano un aumento tranne che per il costo del lavoro. A livello di macro area geografica l'incremento del ricavo e del valore aggiunto pro-capite è da ricondurre soprattutto alle aziende delle Isole mentre il costo del lavoro aumenta soprattutto nelle aziende del Centro.

Tabella 1.5.4 T1 – Confronto Indici di Composizione (Anni 2011-2012)

Regione/ Macro Area Geografica	Disponibilità del capitale		Immobilizzo del capitale		Autonomia finanziaria		Grado di indipendenza da terzi		Indice di indebitamento a breve		Indice di indebitamento a lungo		Costo denaro a prestito ROD	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Liguria	0,46	0,46	0,53	0,53	0,10	0,09	0,26	0,24	0,53	0,53	0,47	0,46	1,03%	1,34%
Lombardia	0,28	0,51	0,66	0,43	0,21	0,21	0,46	0,43	0,66	0,59	0,34	0,41	0,56%	0,70%
Piemonte	0,47	0,48	0,53	0,51	0,25	0,23	0,52	0,48	0,59	0,61	0,41	0,39	1,08%	1,31%
Nord Ovest	0,36	0,49	0,60	0,48	0,21	0,21	0,46	0,44	0,62	0,59	0,38	0,41	0,79%	1,06%
Emilia - Romagna	0,42	0,42	0,58	0,57	0,27	0,27	0,85	0,85	0,55	0,55	0,46	0,45	0,58%	0,60%
Friuli - Venezia Giulia	0,41	0,45	0,58	0,54	0,55	0,55	2,66	3,12	0,22	0,19	0,78	0,81	0,41%	0,07%
Trentino - Alto Adige	0,52	0,52	0,44	0,47	0,35	0,37	0,78	0,82	0,45	0,45	0,55	0,55	0,66%	0,53%
Veneto	0,37	0,35	0,62	0,63	0,25	0,24	0,79	0,73	0,55	0,53	0,45	0,47	1,19%	1,13%
Nord Est	0,41	0,40	0,58	0,59	0,30	0,30	0,95	0,95	0,50	0,49	0,50	0,51	0,85%	0,80%
Lazio	0,13	0,17	0,45	0,44	0,22	0,17	0,36	0,25	0,48	0,60	0,52	0,40	1,38%	1,84%
Marche	0,29	0,28	0,70	0,71	0,34	0,33	0,86	0,80	0,42	0,42	0,58	0,58	1,31%	1,34%
Toscana	0,34	0,35	0,64	0,64	0,38	0,38	1,19	1,18	0,41	0,42	0,51	0,50	0,48%	0,55%
Umbria	0,51	0,47	0,49	0,46	0,10	0,08	0,14	0,11	0,77	0,75	0,23	0,25	1,87%	1,91%
Centro	0,21	0,23	0,49	0,47	0,23	0,19	0,38	0,30	0,51	0,60	0,49	0,40	1,42%	1,78%
Abruzzo	0,48	0,46	0,50	0,52	0,25	0,22	0,64	0,51	0,45	0,50	0,55	0,50	0,68%	1,09%
Calabria	0,37	0,60	0,20	0,20	0,09	0,13	0,13	0,22	0,72	0,69	0,27	0,31	1,27%	1,61%
Campania	0,55	0,54	0,21	0,23	0,20	0,21	0,37	0,42	0,51	0,54	0,49	0,46	1,51%	1,60%
Puglia	0,65	0,65	0,32	0,32	0,10	0,10	0,15	0,15	0,59	0,58	0,41	0,42	2,70%	2,62%
Sud	0,55	0,56	0,26	0,27	0,15	0,16	0,27	0,29	0,55	0,56	0,45	0,44	1,74%	1,82%
Sardegna	0,47	0,50	0,48	0,46	0,27	0,22	1,42	0,93	0,48	0,58	0,52	0,42	1,29%	1,80%
Sicilia	0,39	0,58	0,32	0,31	0,20	0,19	0,39	0,33	0,56	0,61	0,44	0,39	2,09%	1,97%
Isole	0,42	0,55	0,37	0,37	0,23	0,20	0,56	0,47	0,53	0,60	0,47	0,40	1,96%	1,93%
Totale	0,36	0,41	0,47	0,44	0,22	0,21	0,72	0,68	0,55	0,57	0,45	0,42	1,35%	1,59%

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Tabella 1.5.4 T 2 – Confronto Indici di Solvibilità e della Gestione Corrente (Anni 2011-2012)

Regione/ Macro Area Geografica	Indice di liquidità		Indice di disponibilità		Oneri finanziari su fatturato		Valore Aggiunto su Valore della produzione		Rotazione del capitale investito	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Liguria	0,85	0,85	0,87	0,87	0,42%	0,55%	69,28%	67,27%	0,45	0,48
Lombardia	0,38	0,80	0,42	0,86	0,44%	0,34%	47,91%	46,22%	0,49	0,87
Piemonte	0,76	0,76	0,80	0,79	1,02%	1,29%	59,59%	58,83%	0,21	0,21
Nord Ovest	0,55	0,78	0,58	0,83	0,61%	0,67%	54,93%	53,09%	0,39	0,51
Emilia - Romagna	0,75	0,75	0,76	0,77	0,23%	0,24%	56,14%	46,67%	0,38	0,38
Friuli - Venezia Giulia	1,80	2,23	1,89	2,33	0,15%	0,02%	73,08%	72,37%	0,31	0,31
Trentino - Alto Adige	1,11	1,12	1,14	1,14	0,43%	0,32%	60,12%	58,04%	0,16	0,17
Veneto	0,57	0,58	0,67	0,66	0,55%	0,55%	61,94%	60,45%	0,51	0,50
Nord Est	0,75	0,77	0,81	0,82	0,38%	0,35%	60,31%	55,23%	0,41	0,40
Lazio	0,28	0,29	0,28	0,29	2,21%	2,95%	50,73%	52,15%	0,36	0,38
Marche	0,47	0,55	0,68	0,67	0,95%	1,05%	61,12%	60,96%	0,46	0,44
Toscana	0,76	0,77	0,84	0,84	0,30%	0,34%	62,96%	60,32%	0,45	0,46
Umbria	0,66	0,61	0,67	0,62	5,33%	5,57%	60,67%	60,87%	0,18	0,18
Centro	0,38	0,37	0,41	0,39	2,17%	2,77%	53,53%	54,15%	0,35	0,36
Abruzzo	1,04	0,90	1,05	0,91	0,35%	0,63%	62,02%	60,65%	0,33	0,34
Calabria	0,45	0,80	0,52	0,87	1,90%	2,39%	64,90%	66,79%	0,38	0,35
Campania	1,04	0,96	1,08	1,00	3,33%	3,35%	62,31%	63,52%	0,21	0,21
Puglia	0,99	0,99	1,11	1,11	2,99%	2,78%	65,27%	63,93%	0,49	0,52
Sud	0,95	0,94	1,01	1,00	2,71%	2,74%	63,53%	63,64%	0,31	0,31
Sardegna	0,93	0,84	0,97	0,87	0,31%	0,63%	65,18%	61,18%	0,31	0,26
Sicilia	0,69	0,93	0,71	0,94	2,60%	2,29%	72,25%	72,85%	0,21	0,26
Isole	0,76	0,89	0,79	0,91	1,45%	1,49%	68,69%	67,21%	0,24	0,26
Totale	0,62	0,67	0,66	0,72	1,43%	1,62%	57,81%	56,52%	0,35	0,38

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

Tabella 1.5.4 T3 – Confronto Indici di Redditività e Produttività (Anni 2011-2012)

Regione/ Macro Area Geografica	ROE		ROI		ROS		N° dipendenti		Ricavi pro-capite		Valore aggiunto pro-capite		Costo del lavoro pro-capite		Rendimento dipendenti	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Liguria	-6,02%	-34,26%	0,60%	-3,22%	1,32%	-6,76%	3.736	3.683	77,34	74,04	54,00	50,11	44,69	44,59	1,73	1,66
Lombardia	0,40%	0,54%	1,01%	1,30%	2,06%	1,51%	9.782	9.688	116,15	121,33	55,76	56,14	48,56	49,02	2,40	2,49
Piemonte	0,08%	-0,26%	0,33%	-0,10%	1,56%	-0,49%	6.821	6.567	87,38	93,45	51,99	54,94	45,11	45,23	1,97	2,11
Nord Ovest	-0,04%	-1,63%	0,73%	0,12%	1,88%	0,23%	20.339	19.939	98,78	102,73	54,12	54,57	46,63	46,88	2,14	2,22
Emilia - Romagna	-9,43%	-8,80%	-0,62%	-0,73%	-1,62%	-1,91%	5.401	5.392	91,97	92,28	52,14	51,32	41,86	41,59	2,20	2,22
Friuli - Venezia Giulia	9,11%	11,63%	6,19%	6,40%	19,83%	20,37%	1.321	1.327	91,30	96,40	66,73	69,76	45,02	45,11	2,03	2,14
Trentino - Alto Adige	0,51%	0,65%	-0,59%	-0,38%	-3,63%	-2,21%	1.571	1.555	82,48	85,28	49,59	49,50	46,12	46,06	1,79	1,85
Veneto	-2,07%	-10,89%	-0,31%	-1,93%	-0,60%	-3,85%	5.776	5.573	92,78	93,73	57,51	56,70	46,80	46,70	1,98	2,01
Nord Est	-1,54%	-3,88%	0,32%	-0,36%	0,79%	-0,89%	14.069	13.847	91,17	92,48	55,49	55,12	44,71	44,54	2,04	2,08
Lazio	-31,29%	-37,38%	-5,73%	-5,08%	-16,13%	-13,51%	17.121	16.645	84,31	90,43	50,54	55,16	45,88	46,42	1,84	1,95
Marche	0,05%	0,64%	1,36%	1,03%	2,98%	2,35%	1.452	1.464	99,69	96,66	60,93	58,93	45,20	43,51	2,21	2,22
Toscana	-1,43%	-1,75%	-0,10%	-0,65%	-0,23%	-1,42%	4.552	4.315	80,24	81,93	46,84	46,20	40,35	40,19	1,99	2,02
Umbria	0,53%	-16,70%	-0,13%	-0,11%	-0,73%	-0,63%	1.547	1.515	84,55	88,29	52,26	54,85	43,26	44,18	2,15	2,00
Centro	-21,23%	-24,26%	-4,13%	-3,69%	-11,95%	-10,25%	24.673	23.939	85,01	89,93	51,04	54,57	45,14	45,47	1,90	1,98
Abruzzo	-11,64%	-12,48%	-3,02%	-2,79%	-9,10%	-8,16%	1.850	1.825	83,39	84,30	51,72	51,12	44,82	44,10	1,86	1,91
Calabria	-43,00%	-10,69%	-4,14%	-0,83%	-10,96%	-2,37%	1.662	1.807	63,62	60,28	43,02	41,98	43,06	38,47	1,48	1,57
Campania	-38,47%	-15,24%	-5,12%	-2,47%	-23,85%	-11,52%	8.711	8.501	64,09	67,88	39,94	43,11	42,76	40,85	1,50	1,66
Puglia	-5,91%	-4,39%	1,78%	2,44%	3,61%	4,72%	4.800	4.697	84,83	88,91	55,18	56,67	45,80	44,94	1,85	1,98
Sud	-26,77%	-12,01%	-3,12%	-1,09%	-10,05%	-3,49%	17.023	16.829	72,04	74,75	45,85	47,67	43,88	42,09	1,64	1,78
Sardegna	-3,02%	0,92%	-1,18%	0,44%	-3,85%	1,72%	3.488	3.400	64,75	69,60	42,20	42,58	39,25	38,94	1,65	1,79
Sicilia	-18,32%	-9,46%	-1,46%	0,01%	-6,97%	0,04%	4.156	3.971	57,92	68,98	41,85	50,25	42,40	41,31	1,57	1,63
Isole	-11,99%	-4,91%	-1,36%	0,18%	-5,60%	0,70%	7.644	7.371	61,17	69,28	42,02	46,56	40,70	40,01	1,61	1,71
Totale	-11,26%	-10,69%	-1,90%	-1,55%	-5,42%	-4,06%	83.748	81.925	84,52	88,42	50,64	52,45	44,80	44,48	1,91	1,99

Fonte: Elaborazioni HERMES-ASSTRA su dati bilanci aziendali

2. Le aziende dei settori Acqua, Energia e Rifiuti

Il presente capitolo analizza i principali risultati economici e patrimoniali delle aziende e dei gruppi societari associati Federambiente e Federutility attivi nei comparti acqua, energia e rifiuti. La finalità è evidenziare gli aspetti reddituali e finanziari che hanno interessato tali soggetti nel corso del 2012.

La struttura del capitolo si articola in cinque paragrafi. Il primo paragrafo sintetizza le principali grandezze del settore, fornendo un quadro del valore dell'intero comparto in riferimento a differenti chiavi di lettura, quali settore di attività, composizione societaria, area geografica e livello dimensionale dei soggetti esaminati. Il capitolo prosegue con l'analisi delle principali voci di Conto Economico e di Stato Patrimoniale volta ad illustrarne la composizione. Successivamente si esaminano gli indicatori di bilancio per ottenere delle prime indicazioni circa la redditività, la situazione patrimoniale e finanziaria degli operatori analizzati. L'ultimo paragrafo pone a confronto i risultati economici, patrimoniali, nonché gli indici di bilancio, tra due anni consecutivi, 2011 e 2012, ai fini di osservare le principali variazioni intercorse nel biennio.

2.1 Il quadro di sintesi delle associate Federambiente e Federutility

Le analisi dei valori economici e patrimoniali dei soggetti associati è stata effettuata sulla base dei dati presenti nei bilanci consolidati¹ relativi all'anno 2012 estratti dalla banca dati AIDA Bureaux Van Dijk.

I bilanci esaminati sono 409, un numero inferiore rispetto ai 485 operatori associati alle Federazioni. Per evitare duplicazioni nell'analisi dei dati economici-patrimoniali, sono state eliminate le aziende del sistema associativo controllate e consolidate integralmente nei bilanci delle società holding associate. Trattandosi di dati di bilancio consolidato, i valori analizzati sono comprensivi dei valori economici e patrimoniali delle aziende consolidate integralmente nei bilanci delle proprie controllanti, pertanto, i 409 bilanci analizzati si riferiscono all'universo più ampio che ricomprende le aziende associate e le loro controllate, siano esse associate o meno. Sono stati conteggiati circa 90 gruppi di imprese (gruppi e sottogruppi) a cui le aziende associate appartengono. Nell'analisi non sono stati considerati gli operatori cessati nel corso del 2012 o nati successivamente all'anno 2012, per impossibilità di reperimento dei dati contabili. Oltre alle aziende di igiene urbana, idrico ed energia, vengono analizzate anche le aziende che gestiscono il servizio di illuminazione, il calore e i servizi cimiteriali. Le informazioni che hanno permesso la classificazione per settore di attività e compagine societaria dei soggetti analizzati sono state estrapolate dall'analisi delle note integrative dei bilanci, dagli statuti societari e dai siti aziendali.



Le aziende ed i gruppi associati Federambiente e Federutility operativi nei settori acqua, energia e rifiuti nel 2012 registrano complessivamente un valore della produzione pari a 40,3 Mld di euro occupando circa 102.528 addetti. Il valore aggiunto sviluppato nello stesso anno si attesta intorno ai 11,5 Mld di euro, mentre il risultato netto è caratterizzato da un utile di 1 Mld di euro, pari rispettivamente al 3% e al 29% del valore della produzione, **Tabella 2.1 T2**.

¹ Per le aziende che non redigono il bilancio consolidato è stato analizzato il bilancio d'esercizio

Tabella 2.1 T2 - Valori di Sintesi Associate Federambiente-Federutility

Associate FA/FU	485	n.
Valore della Produzione 2012	40.319.765	EUR Migl.
Valore Aggiunto 2012	11.541.488	EUR Migl.
VA/VP 2012	29%	
UTILE 2012	1.060.231	EUR Migl.
ADDETTI 2012 (stima)	102.528	n.

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

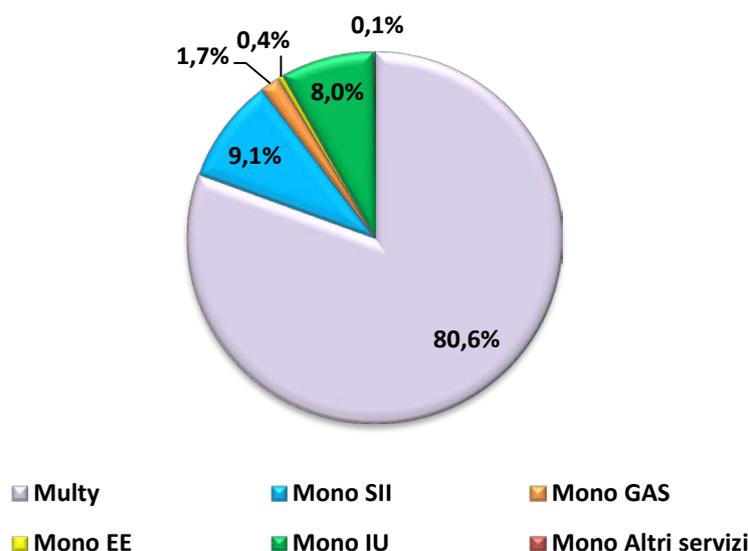
Il 38% dei bilanci esaminati è riferito ad aziende che operano come Multiutility, erogando più di un servizio pubblico o un servizio pubblico e più servizi strumentali; il restante 62% considera le aziende Monouility operanti nel settore idrico, 26% dei bilanci, nell'igiene urbana, 22%, nel settore gas, 6%, nel settore elettricità, 5%, e nei restanti settori (cimiteriali, calore) per il 2% dei bilanci. In termini di valore della produzione l'81% del totale dei 40,3 Mld è ottenuto dalle Multiutility, 7 delle quali sono rappresentate da gruppi quotati, il 9% dal settore idrico e l'8% dal settore dell'igiene urbana.

Tabella 2.1 T3 - Valori principali per tipologia di attività – Anno 2012

Attività	N° Bilanci	Valore della Produzione EUR Migl.	N° Addetti (stima)
Multy	157	32.486.930	59.262
Mono SII	108	3.683.501	15.543
Mono GAS	22	679.777	775
Mono EE	22	176.442	597
Mono IU	92	3.244.318	25.939
Mono Altri servizi	8	48.796	412
Totale	409	40.319.765	102.528

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Figura 2.1 F1 - Ripartizione del Valore della Produzione per settore di attività – Anno 2012



Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

I soli gruppi quotati, 6 dei quali presentano partecipazioni dirette pubbliche, coprono il 52% del valore della produzione; il 30% è rappresentato dalle società partecipate direttamente e totalmente dal pubblico, il restante è suddiviso in società miste dirette e indirette, pubbliche indirette e società private, **Tabella 2.1 T4**. Il maggior numero di addetti è presente nelle società a partecipazione totalmente pubblica diretta, circa il 52% del totale, seguite dal 31% delle quotate.

Tabella 2.1 T4 – Valori principali per tipologia azionariato – Anno 2012

	Partecipate Pubbliche DIRETTE		Partecipate Pubbliche INDIRETTE		Quotata	Privata	Totale
	Pubblica	Mista	Pubblica	Mista			
N° Bilanci	277	52	12	14	7	47	409
VP- EUR Migl.	12.123.421	3.419.278	1.641.906	1.047.171	20.902.836	1.185.154	40.319.765
Addetti (stima)	52.949	8.488	2.368	4.435	32.286	2.002	102.528

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

A livello geografico, **Errore. L'autoriferimento non è valido per un segnalibro.**, la presenza di maggiori aziende e gruppi si rileva nella macro area del Nord-Ovest, 34%, dove si registra anche il maggior numero di addetti, circa il 31% del totale². In termini di fatturato la percentuale maggiore si osserva nel Nord-Est 42%, **Figura 2.1 F2**. Numero di imprese, fatturato e numero di addetti seguono un andamento decrescente da Nord a Sud, fino a raggiungere le Isole.

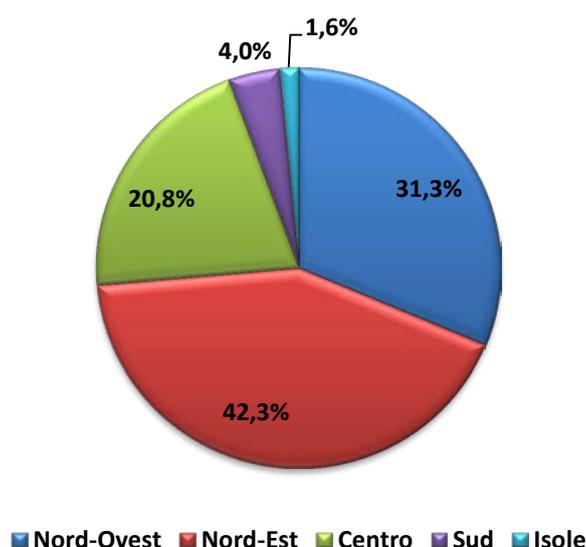
Tabella 2.1 T5 – Valori principali per macro area geografica – Anno 2012

Macro Area Geografica	N° Bilanci	Valore della Produzione EUR Migl.	N° Addetti (stima)
Nord-Ovest	139	12.618.762	31.585
Nord-Est	95	17.067.212	28.267
Centro	93	8.371.432	28.469
Sud	60	1.629.928	10.793
Isole	22	632.430	3.414
Totale	409	40.319.765	102.528

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

² Per la classificazione per area geografica si considera la sede legale delle società e non la sede operativa.

Figura 2.1 F2 - Ripartizione del Valore della Produzione per area geografica – Anno 2012



Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Da un'analisi dimensionale che utilizza come parametro discriminante il valore della produzione, si rileva un mercato dei servizi pubblici in cui il fatturato si concentra in poche grandi soggetti presenti sul mercato nazionale: l'1% dei 409 bilanci analizzati registra il 53% del valore della produzione, che sommato al 28% del seconda classe dimensionale più elevata, raggiunge l'81% del totale con 39 operatori, **Errore. L'autoriferimento non è valido per un segnalibro. e**

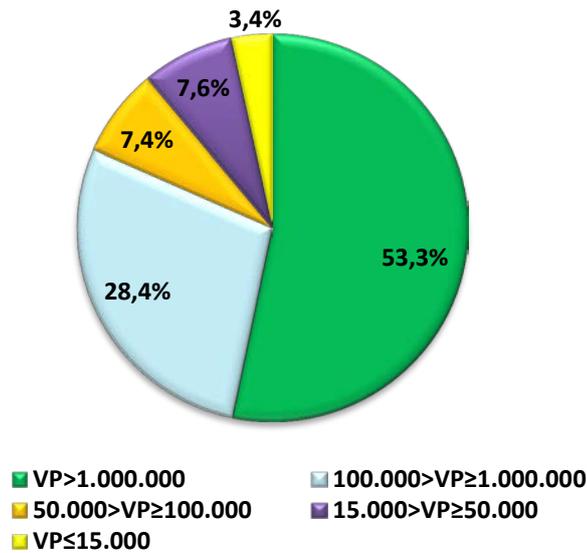
Figura 2.1 F3.

Tabella 2.1 T6 - Valori principali per classe dimensionale – Anno 2012

Classe dimensionale - EUR Migl.	N° Bilanci	Valore della Produzione EUR Migl.	N° Addetti (stima)
VP>1.000.000	6	21.478.166	32.946
100.000>VP≥1.000.000	34	11.433.682	35.789
50.000>VP≥100.000	43	2.965.020	11.716
15.000>VP≥50.000	112	3.065.049	14.433
VP≤15.000	214	1.377.847	7.644
Totale	409	40.319.765	102.528

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Figura 2.1 F3 - Ripartizione del Valore della Produzione per classe dimensionale – Anno 2012



Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

L'ultima rappresentazione sintetica delle grandezze del settore viene riportata per classi di dipendenti, utilizzando le classificazioni effettuate dall'ISTAT, **Errore. L'autoriferimento non è valido per un segnalibro..**

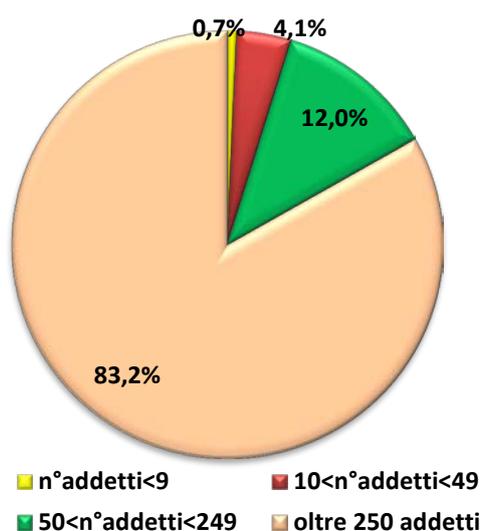
L'83% del valore della produzione deriva da 70 soggetti appartenenti alla classe delle grandi imprese che annualmente registrano in media oltre i 250 dipendenti, **Figura 2.1 F4**, per un totale di 81.095 addetti occupati nel 2012. Seguono le medie imprese, con dipendenti compresi tra i 50-249 addetti, con il 12% del valore della produzione per un totale di 17.707 addetti. Nella classe delle microimprese, (meno di nove dipendenti) rientrano 61 soggetti che registrano un valore della produzione pari a circa 283 Mln di euro.

Tabella 2.1 T7 - Valori principali per classe di addetti – Anno 2012

Classi dipendenti	N° bilanci	Valore della Produzione - EUR Migl.	N° Addetti (stima)
oltre 250 dipendenti	70	33.551.131	81.095
50 < n° dipendenti < 249	151	4.841.957	17.707
10 < n° dipendenti < 49	127	1.643.682	3.459
N° dipendenti < 9	61	282.995	267
Totale	409	40.319.765	102.528

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Figura 2.1 F4 -Ripartizione del Valore della Produzione per classe di addetti – Anno 2012



Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

2.2 Aspetti Economici

Per l'analisi delle voci che compongono il conto economico, si riportano i valori più significativi che rappresentano il settore secondo le classificazioni per di attività erogate, localizzazione geografica e dimensione aziendale di cui al precedente paragrafo.

Nel complesso il totale degli operatori esaminati nel 2012 ottiene la copertura dei costi di produzione con i soli ricavi da vendite e prestazioni, raggiungendo in tutti i singoli comparti un risultato positivo della gestione caratteristica, **Tabella 2.2 T1**.

I settori ambientali (rifiuti, acqua) e il settore elettrico, pur presentando costi di produzione maggiori dei ricavi da vendita e prestazioni, registrano un reddito operativo positivo. È possibile osservare il peso maggiore dei costi di produzione sul valore della produzione rispetto ai ricavi da vendite e prestazioni per i comparti dell'igiene urbana, del servizio idrico e del settore elettrico nella

Figura 2.2 F1.

Le Monoutility dell'Igiene Urbana mostrano un maggior peso dei costi per il personale sul valore della produzione, tale dato è coerente con le attività maggiormente *labour intensive* rappresentate dalle fasi iniziali della filiera dei rifiuti (raccolta, trasporto e spazzamento)³ rispetto agli altri settori più *capital intensive*.

Gli oneri finanziari in termini di fatturato si aggirano intorno al 2%, aumentano al 3% nelle Multiutility e nelle Monoutility dell'idrico, dove la maggiore percentuale può derivare dalla necessità di ricorrere al debito per la copertura degli investimenti che il mercato richiede per il raggiungimento degli obiettivi infrastrutturali.

Le Multiutility in termini assoluti presentano un utile pari a circa 928,4 Mln di euro, l'88% del risultato finale del totale bilanci esaminati: diversificando le proprie attività sia verticalmente che orizzontalmente, le Multiutility riescono a compensare valori positivi dei settori più redditizi rispetto a quelli con maggiori difficoltà di copertura dei costi.

In termini di incidenza sul valore della produzione, il risultato economico delle Monoutility dei settori energetici e degli altri servizi⁴ mostrano percentuali maggiori.

Tabella 2.2 T1 - Principali voci di Conto Economico per settore di attività – Anno 2012

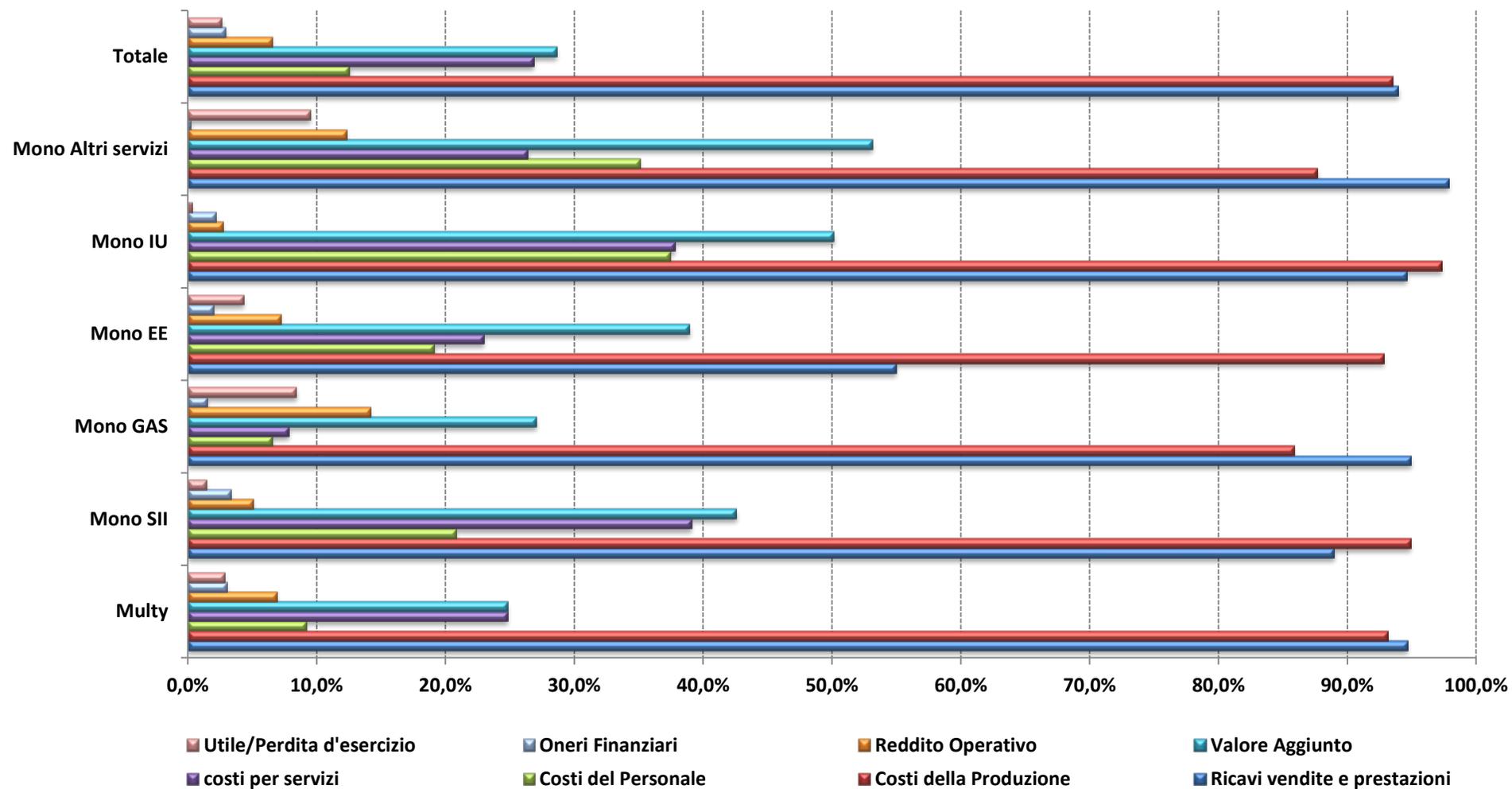
	VALORI ASSOLUTI - EUR Migl.						Totale
	Multy	Mono SII	Mono GAS	Mono EE	Mono IU	Mono Altri servizi	
Valore della Produzione	32.486.930	3.683.501	679.777	176.442	3.244.318	48.796	40.319.765
<i>di cui Ricavi vendite e prestazioni</i>	<i>30.742.712</i>	<i>3.277.081</i>	<i>645.341</i>	<i>96.986</i>	<i>3.069.302</i>	<i>47.755</i>	37.879.177
Costi della Produzione	30.248.834	3.496.373	583.479	163.693	3.156.923	42.777	37.692.080
<i>di cui Costi del Personale</i>	<i>2.976.633</i>	<i>766.519</i>	<i>44.433</i>	<i>33.731</i>	<i>1.214.427</i>	<i>17.124</i>	5.052.867
<i>di cui costi per servizi</i>	<i>8.056.096</i>	<i>1.439.884</i>	<i>53.263</i>	<i>40.508</i>	<i>1.226.691</i>	<i>12.875</i>	10.829.316
Valore Aggiunto	8.068.689	1.567.681	183.731	68.685	1.626.787	25.915	11.541.488
Reddito Operativo	2.237.547	187.128	96.297	12.749	87.840	6.019	2.627.581
Oneri Finanziari	981.407	122.068	10.038	3.503	69.628	111	1.186.755
Utile/Perdita d'esercizio	928.429	52.912	57.201	7.577	9.489	4.623	1.060.231
Addetti	59.262	15.543	775	597	25.939	412	102.528

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

³ 37%, peso del costo del personale sul valore della produzione settore IU: va tenuto conto che nel cluster esaminato sono presenti aziende che operano nell'intero ciclo integrato, aziende che operano nelle parti finali della filiera e aziende che operano solo nella fasi di raccolta, oltre che aziende che esternalizzano fasi del ciclo (come la raccolta differenziata) per cui si tratta di un dato influenzato da diversi fattori.

⁴ Si ricorda che i bilanci analizzati per le aziende Monoutility degli Altri Servizi sono 8.

Figura 2.2 F1 - Incidenza voci di Conto Economico sul Valore della Produzione per settore – Anno 2012



Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

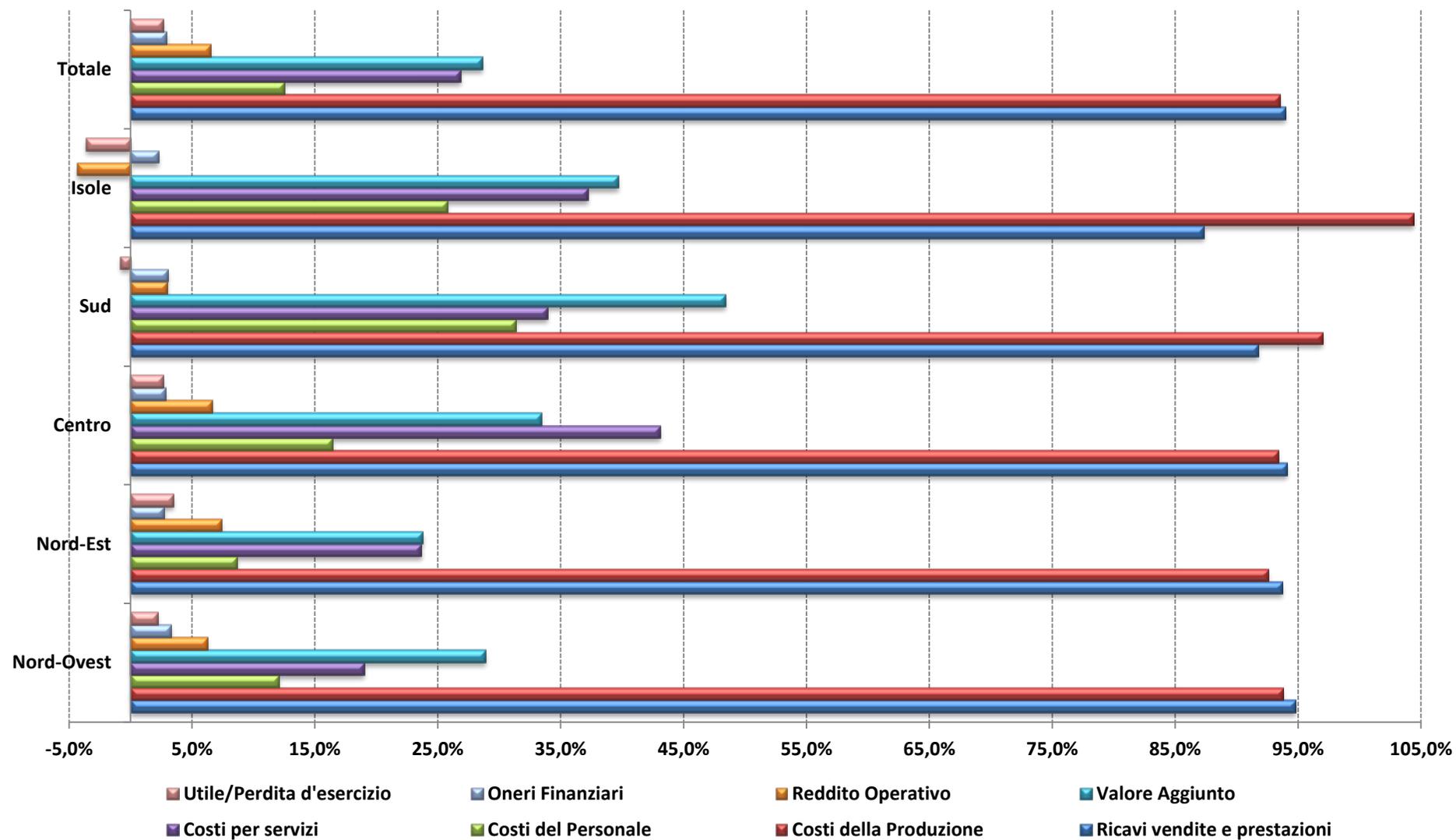
Secondo la distribuzione geografica delle aziende e dei gruppi, **Tabella 2.2 T2**, si rileva una maggiore difficoltà per le macro aree meridionali nella copertura dei costi di produzione che si tramuta in una perdita complessiva di circa 13,8 Mln di euro per l'area Sud, e in una perdita sia nel saldo della gestione caratteristica di 27,7 Mln di euro, che nel risultato finale di 22,8 Mln di euro per l'area Isole. Nella **Figura 2.2 F2** viene riportata l'incidenza delle principali voci di Conto Economico sul valore della produzione per area geografica. Si segnala un'incidenza maggiore dei costi della produzione rispetto ai ricavi da vendite e prestazioni per le aree meridionali, mentre per le restanti aree si verifica la situazione contraria per cui il peso dei ricavi da vendite e prestazioni sul valore della produzione è maggiore dei costi di produzione.

Tabella 2.2 T2 - Principali voci di Conto Economico per macro area geografica – Anno 2012

CONTO ECONOMICO SINTETICO	VALORI ASSOLUTI - EUR Migl.					
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole	Totale
Valore della Produzione	12.618.762	17.067.212	8.371.432	1.629.928	632.430	40.319.765
<i>di cui Ricavi vendite e prestazioni</i>	<i>11.960.025</i>	<i>15.996.459</i>	<i>7.875.474</i>	<i>1.495.098</i>	<i>552.121</i>	<i>37.879.177</i>
Costi della Produzione	11.832.764	15.800.380	7.817.663	1.581.063	660.209	37.692.080
<i>di cui Costi del Personale</i>	<i>1.525.269</i>	<i>1.477.629</i>	<i>1.376.325</i>	<i>510.572</i>	<i>163.072</i>	<i>5.052.867</i>
<i>di cui costi per servizi</i>	<i>2.397.618</i>	<i>4.037.183</i>	<i>3.605.794</i>	<i>553.293</i>	<i>235.428</i>	<i>10.829.316</i>
Valore Aggiunto	3.643.331	4.060.267	2.797.565	789.211	251.115	11.541.488
Reddito Operativo	786.443	1.266.832	553.220	48.865	-27.779	2.627.581
Oneri Finanziari	417.338	467.387	238.070	49.763	14.198	1.186.755
Utile/Perdita d'esercizio	279.513	596.386	221.108	-13.887	-22.889	1.060.231
Addetti	31.585	28.267	28.469	10.793	3.414	102.528

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Figura 2.2 F2 - Incidenza principali voci di Conto Economico sul Valore della Produzione per macro area geografica – Anno 2012



Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

A livello dimensionale, **Tabella 2.2 T3**, i risultati economici maggiori si osservano per le classi di fatturato più elevato: per i soggetti con valore della produzione superiore ad 1 Mld, si registra un utile di 732,1 Mln di euro, pari al 69% dell'utile conseguito complessivamente dal totale dei settori. Rispetto al totale valore della produzione della stessa classe tale valore si attesta intorno al 3,4%. Per le classi dimensionali inferiori tale percentuale scende al di sotto del 2%.

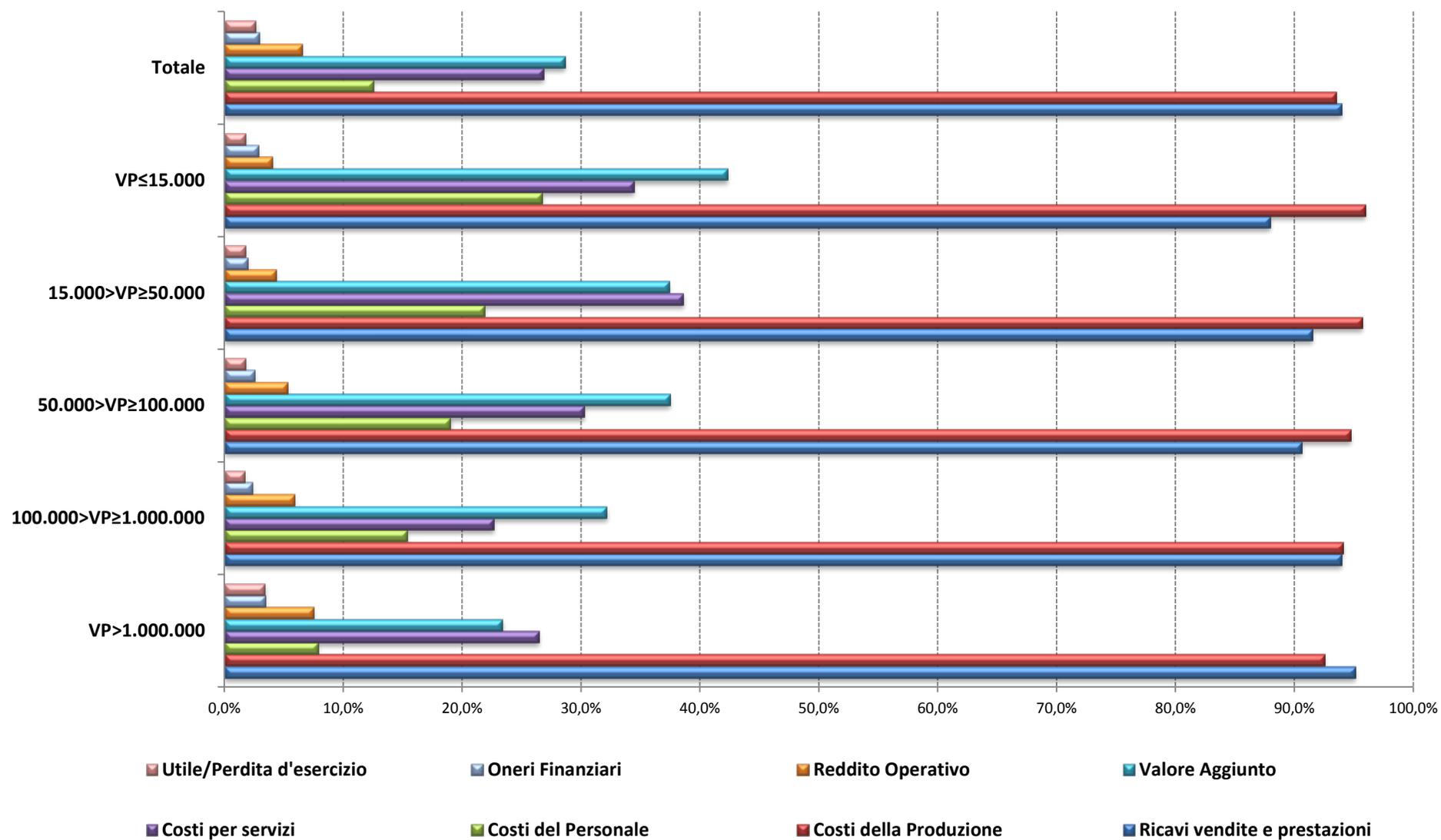
L'incidenza dei costi di produzione sul valore della produzione tende a crescere al ridursi della classe dimensionale, di conseguenza il risultato della gestione caratteristica segue un andamento crescente all'aumentare della dimensione di fatturato, **Figura 2.2 F3**.

Tabella 2.2 T3 - Principali voci di Conto Economico per classe dimensionale – Anno 2012

CONTO ECONOMICO SINTETICO	VALORI ASSOLUTI - EUR Migl.					
	VP>1.000.000	100.000>VP ≥1.000.000	50.000>VP≥ 100.000	15.000>VP≥ 50.000	VP≤15.000	Totale
Valore della Produzione	21.478.166	11.433.682	2.965.020	3.065.049	1.377.847	40.319.765
<i>di cui Ricavi vendite e prestazioni</i>	<i>20.432.049</i>	<i>10.744.163</i>	<i>2.686.205</i>	<i>2.805.241</i>	<i>1.211.519</i>	<i>37.879.177</i>
Costi della Produzione	19.870.766	10.758.715	2.807.848	2.932.847	1.321.903	37.692.080
<i>di cui Costi del Personale</i>	<i>1.689.899</i>	<i>1.760.124</i>	<i>563.836</i>	<i>670.774</i>	<i>368.234</i>	<i>5.052.867</i>
<i>di cui costi per servizi</i>	<i>5.686.715</i>	<i>2.588.449</i>	<i>896.413</i>	<i>1.183.013</i>	<i>474.725</i>	<i>10.829.316</i>
Valore Aggiunto	5.023.665	3.677.320	1.110.727	1.146.469	583.307	11.541.488
Reddito Operativo	1.607.400	674.967	157.173	132.647	55.395	2.627.581
Oneri Finanziari	743.471	268.590	74.818	60.258	39.618	1.186.755
Utile/Perdita d'esercizio	732.158	196.591	52.857	53.933	24.692	1.060.231
Addetti	32.946	35.789	11.716	14.433	7.644	102.528

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Figura 2.2 F3 - Incidenza principali voci di Conto Economico sul Valore della Produzione per classe dimensionale – Anno 2012



Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

2.3 Struttura Patrimoniale

Da un'analisi sulle grandezze patrimoniali, emerge complessivamente una composizione dell'attivo più orientata alle immobilizzazioni che ne costituiscono circa il 62% e la cui natura è prevalentemente materiale; ciò risulta naturale in quanto tali valori si riferiscono ad aziende che possiedono o gestiscono grandi infrastrutture ed impianti. Come si evince dalle tabelle successive, dei 74,8 Mld di euro di cui è costituito l'attivo, 46 Mld sono immobilizzazioni e 28,1 Mld attivo circolante.

In base all'analisi per settori di attività, i 46 Mld di euro in immobilizzazioni sono composti dai 35,3 Mld delle Multiutility, 7,06 Mld delle Monouility del settore Idrico, 2,4 Mld delle Monouility dell'igiene urbana, 894,9 Mln dalle Monouility del gas, 292,2 Mln dalle Monouility dell'energia elettrica e 27,7 Mln delle Monouility degli altri servizi, **Tabella 2.3 T1**.

In termini percentuali sul totale investito,

Figura 2.3 F1, si riscontra un maggior peso dell'attivo immobilizzato per le Monouility energetiche, 72% settore gas e 59% settore elettricità, e per le Multiutility, 66%. Si rileva una maggiore incidenza dei crediti per le Monouility del servizio idrico e dell'igiene urbana in scadenza entro l'anno, 38% e 44%.

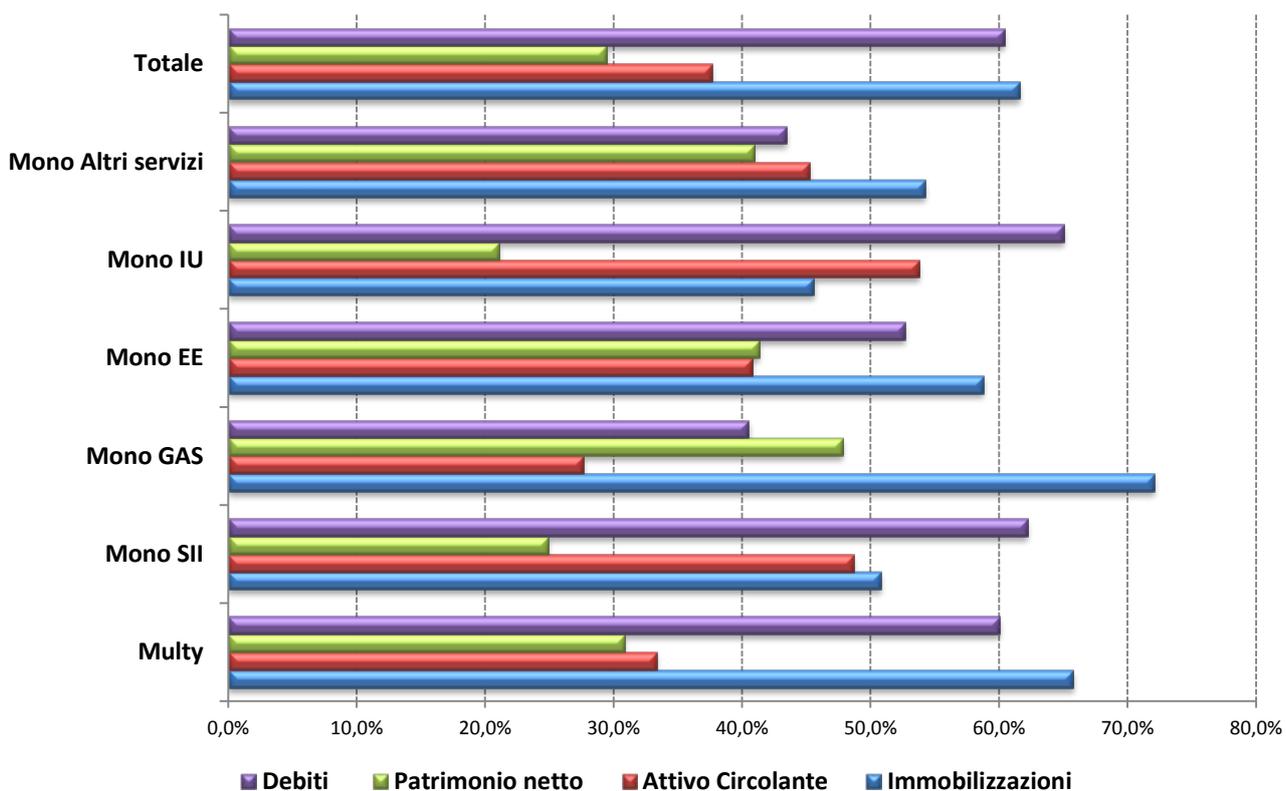
La copertura degli investimenti avviene prevalentemente con debito nei diversi comparti, ad eccezione delle Monouility energetiche per le quali si osserva un maggiore equilibrio tra mezzi propri e capitale di terzi.

Tabella 2.3 T1 - Principali voci di Stato Patrimoniale per settore di attività – Anno 2012

	VALORI ASSOLUTI - EUR Migl.						Totale
	Multy	Mono SII	Mono GAS	Mono EE	Mono IU	Mono Altri servizi	
Totale ATTIVITA'	53.682.108	13.910.514	1.242.229	497.214	5.420.575	51.053	74.803.693
Crediti vs/soci per versamenti ancora dovuti	3.892	1.367	6	10	10.124	0	15.399
Immobilizzazioni	35.305.754	7.064.248	894.959	292.242	2.471.401	27.702	46.056.307
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	9.937.596	1.926.832	13.902	39.638	103.944	16.298	12.038.210
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	22.834.086	4.795.200	847.327	233.774	2.208.361	11.259	30.930.006
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	2.534.072	342.216	33.730	18.830	159.096	145	3.088.090
entro 12 mesi	47.274	178.261	280	323	6.768	0	232.907
oltre 12 mesi	2.486.798	163.955	33.450	18.507	152.328	145	2.855.183
Attivo Circolante	17.879.509	6.774.163	342.871	202.628	2.912.973	23.095	28.135.239
<i>Rimanenze</i>	852.401	153.794	14.388	7.942	40.843	1.836	1.071.204
<i>Crediti</i>	14.677.903	6.106.761	298.875	153.781	2.598.350	9.697	23.845.367
entro 12 mesi	13.259.324	5.268.388	257.477	142.437	2.381.720	8.489	21.317.834
oltre 12 mesi	1.413.748	838.470	41.399	11.344	209.246	1.208	2.515.415
<i>Attività finanziarie no immobilizzazioni</i>	177.641	68.127	1.289	17.784	11.357	3.900	280.098
<i>Disponibilità liquide</i>	2.171.591	445.481	28.318	23.121	262.515	7.663	2.938.689
Ratei e risconti attivi	492.953	70.737	4.393	2.334	26.076	256	596.750
Totale PASSIVITA'	53.682.108	13.910.514	1.242.229	497.214	5.420.575	51.053	74.803.693
Patrimonio netto	16.567.120	3.463.816	594.438	205.471	1.140.086	20.907	21.991.837
Fondi rischi e oneri	2.728.852	410.058	59.108	11.129	343.624	1.623	3.554.393
Fondo TFR	933.526	182.554	13.670	12.931	280.494	1.958	1.425.133
Debiti	32.208.089	8.650.372	503.083	261.793	3.523.756	22.194	45.169.288
entro 12 mesi	15.338.164	5.882.739	327.096	128.422	2.592.872	14.184	24.283.477
oltre 12 mesi	16.869.925	2.778.916	175.987	133.371	930.489	8.010	20.896.699
Ratei e risconti passivi	1.244.522	1.203.715	71.929	5.889	163.280	4.372	2.693.707

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Figura 2.3 F1 - Incidenza delle principali voci di Stato Patrimoniale sul Totale Attivo per settore di attività – Anno 2012



Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Nelle aree settentrionali e centro, **Tabella 2.3 T2**, è presente una maggiore concentrazione di immobilizzazioni, 42,9 Mld di Euro su un totale di 46 Mld; nelle aree meridionali, in cui i valori immobilizzati scendono rispetto alle altre regioni, confermando la carenza di impianti e di infrastrutture, come le reti di fognatura e depurazione o gli impianti di trattamento e smaltimento dei rifiuti, la struttura dell'attivo si sposta sulla parte circolante che rappresenta circa il 48% e il 64% del capitale investito rispettivamente per Sud ed Isole, **Figura 2.3 F2**.

Il passivo in tutte le macro aree è composto in prevalenza da fonti esterne di finanziamento, l'incidenza del capitale proprio sul totale fonti varia dal 18% dell'area Isole al 34% del Nord-Est.

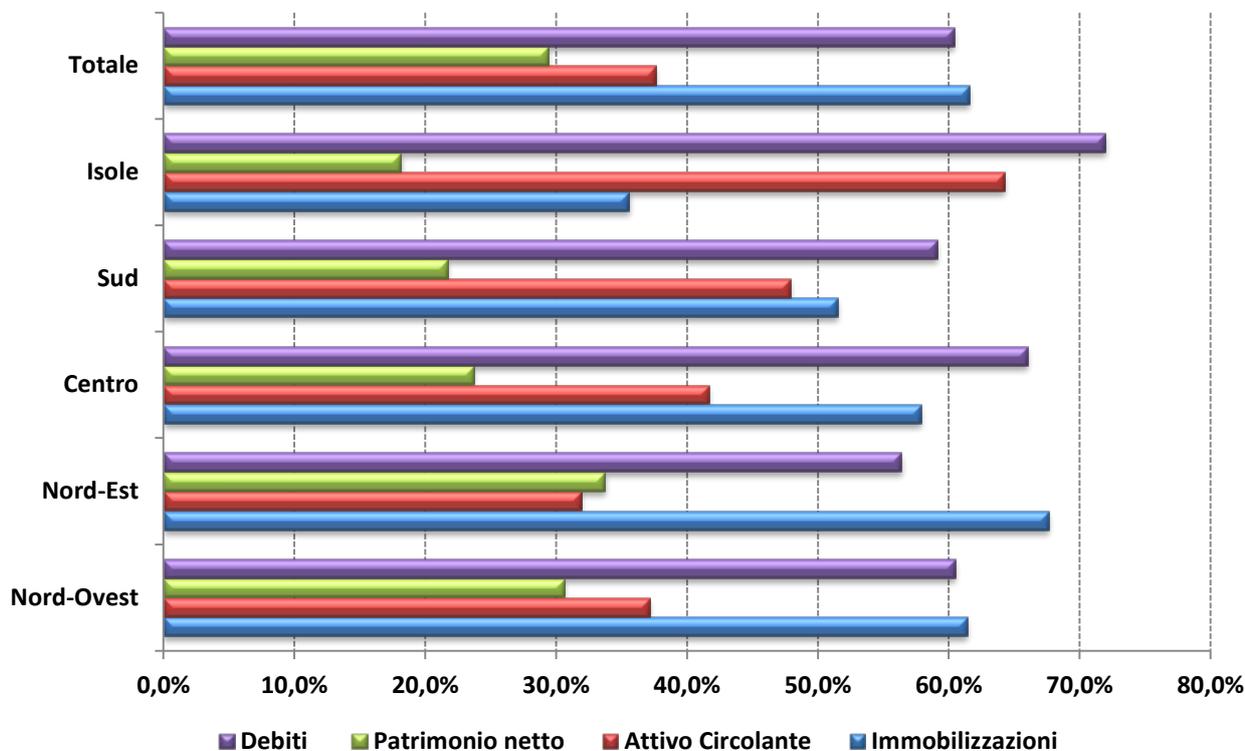
Nelle aree settentrionali e nel Centro il debito si ripartisce in maniera più uniforme tra debiti in scadenza entro i 12 mesi e quelli in scadenza oltre i 12 mesi, mentre nelle aree meridionali si osserva una maggiore incidenza dei debiti a breve.

Tabella 2.3 T2– Principali voci di Stato Patrimoniale sul Totale Attivo per macro area geografica – Anno 2012

	VALORI ASSOLUTI - EUR Migl.					
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole	Totale
Totale ATTIVITA'	26.512.332	26.293.935	15.402.252	4.654.347	1.940.828	74.803.693
Crediti vs/soci per versamenti ancora dovuti	10.249	1.971	466	1.763	950	15.399
Immobilizzazioni	16.284.169	17.773.540	8.911.201	2.397.126	690.270	46.056.307
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	2.784.420	5.799.326	2.232.352	893.849	328.263	12.038.210
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	12.578.423	10.357.192	6.323.004	1.316.059	355.328	30.930.006
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	921.326	1.617.023	355.845	187.218	6.679	3.088.090
entro 12 mesi	6.968	31.573	39.834	154.532	0	232.907
oltre 12 mesi	914.357	1.585.450	316.011	32.686	6.679	2.855.183
Attività Circolante	9.846.476	8.392.794	6.421.600	2.227.650	1.246.720	28.135.239
<i>Rimanenze</i>	505.708	343.247	149.337	57.994	14.918	1.071.204
<i>Crediti</i>	8.225.004	6.901.781	5.566.303	1.964.352	1.187.927	23.845.367
entro 12 mesi	7.594.518	6.303.913	4.985.582	1.731.163	702.657	21.317.834
oltre 12 mesi	630.486	596.415	569.959	233.188	485.367	2.515.415
<i>Attività finanziarie no immobilizzazioni</i>	36.222	209.997	14.753	18.978	149	280.098
<i>Disponibilità liquide</i>	1.079.541	937.796	691.207	186.418	43.726	2.938.689
Ratei e risconti attivi	371.439	125.629	68.985	27.809	2.888	596.750
Totale PASSIVITA'	26.512.332	26.293.935	15.402.252	4.654.347	1.940.828	74.803.693
Patrimonio netto	8.114.737	8.866.377	3.648.129	1.010.505	352.088	21.991.837
Fondi rischi e oneri	1.179.020	1.373.445	683.751	218.181	99.996	3.554.393
Fondo TFR	562.386	359.552	346.499	118.263	38.432	1.425.133
Debiti	16.033.854	14.823.444	10.164.891	2.750.433	1.396.667	45.169.288
entro 12 mesi	8.028.168	7.591.520	5.880.238	1.952.595	830.955	24.283.477
oltre 12 mesi	8.005.686	7.231.529	4.284.652	809.120	565.712	20.896.699
Risconti e Ratei Passivi	622.334	871.117	589.648	556.964	53.645	2.693.707

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Figura 2.3 F2 - Incidenza principali voci di Stato Patrimoniale sul Totale Attivo per macro area geografica – Anno 2012



Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

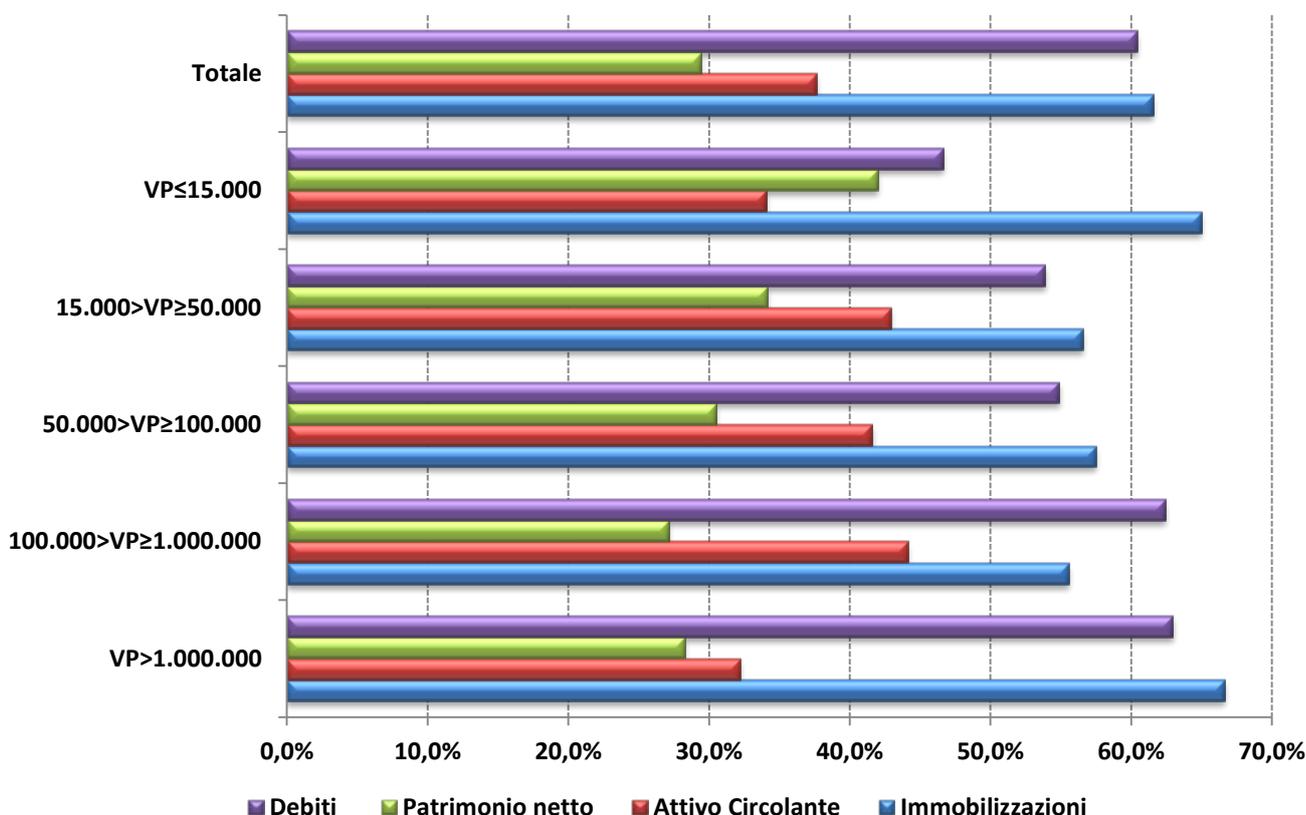
Al crescere della dimensione aziendale cresce l'ammontare delle immobilizzazioni a cui segue per la loro copertura un maggiore ricorso al debito come fonte di finanziamento rispetto ai mezzi propri, **Tabella 2.3 T3** e **Figura 2.3 F3**. La classe di imprese con valore della produzione superiore ad 1 Mld di euro presenta un totale immobilizzato pari a 23,5 Mld di euro, mentre l'ultima classe con fatturato inferiore ai 15 Mln di euro registra 2,7 Mld di immobilizzazioni. Le imprese di dimensioni maggiori sono più esposte al debito, il maggior indebitamento può derivare dalla necessità di coprire i maggiori investimenti effettuati rispetto alle aziende più piccole.

Tabella 2.3 T3 - Principali voci di Stato Patrimoniale per classe dimensionale – Anno 2012

	VALORI ASSOLUTI - EUR Migl.					Totale
	VP>1.000.000	100.000>VP ≥1.000.000	50.000>VP≥ 100.000	15.000>VP≥ 50.000	VP≤15.000	
Totale ATTIVITA'	35.299.149	22.391.483	6.376.857	6.551.766	4.184.438	74.803.693
Crediti vs/soci per versamenti ancora dovuti	0	24	2.576	3.609	9.190	15.399
Immobilizzazioni	23.526.627	12.441.561	3.665.789	3.703.688	2.718.643	46.056.307
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	7.819.110	3.320.130	297.524	455.119	146.328	12.038.210
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	14.122.909	8.338.912	3.048.147	3.052.253	2.367.786	30.930.006
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	1.584.608	782.519	320.118	196.316	204.529	3.088.090
<i>entro 12 mesi</i>	3.658	188.127	3.513	31.127	6.481	232.907
<i>oltre 12 mesi</i>	1.580.949	594.392	316.606	165.189	198.048	2.855.183
Attivo Circolante	11.367.397	9.879.553	2.651.741	2.810.745	1.425.804	28.135.239
<i>Rimanenze</i>	592.841	258.057	68.425	100.852	51.028	1.071.204
<i>Crediti</i>	9.170.177	8.832.888	2.357.027	2.392.310	1.092.966	23.845.367
<i>entro 12 mesi</i>	9.341.228	9.101.834	2.308.947	2.426.543	1.104.926	24.283.477
<i>oltre 12 mesi</i>	1.006.696	865.905	229.346	312.546	100.922	2.515.415
<i>Attività finanziarie no immobilizzazioni</i>	135.201	24.649	34.835	48.541	36.872	280.098
<i>Disponibilità liquide</i>	1.469.178	763.959	191.480	269.042	245.030	2.938.689
Ratei e risconti attivi	405.126	70.346	56.752	33.725	30.802	596.750
Totale PASSIVITA'	35.299.149	22.391.483	6.376.857	6.551.766	4.184.438	74.803.693
Patrimonio netto	9.981.215	6.075.094	1.945.437	2.233.850	1.756.242	21.991.837
Fondi rischi e oneri	1.981.139	914.669	238.178	272.685	147.723	3.554.393
Fondo TFR	609.097	431.261	136.675	144.099	104.002	1.425.133
Debiti	22.218.084	13.971.348	3.499.140	3.530.591	1.950.125	45.169.288
<i>entro 12 mesi</i>	9.341.228	9.101.834	2.308.947	2.426.543	1.104.926	24.283.477
<i>oltre 12 mesi</i>	12.876.856	4.869.514	1.190.193	1.115.331	844.805	20.896.699
Ratei e risconti passivi	509.615	999.112	557.427	401.206	226.347	2.693.707

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Figura 2.3 F3 - Incidenza principali voci di Stato Patrimoniale per classe dimensionale – Anno 2012



Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

2.4 Analisi degli Indici di Bilancio

Per una rappresentazione sintetica sugli equilibri gestionali del settore si possono osservare le **Tabella 2.4.1 T1**, **Tabella 2.4.2 T 1** e **Tabella 2.4.3 T1**, che riportano i principali indici economici, patrimoniali e finanziari delle aziende esaminate secondo le classificazioni del precedente paragrafo.

Gli indici sono stati calcolati riclassificando le voci di Conto Economico e Stato Patrimoniale. Le modalità di calcolo degli indicatori sono riportate nella **Nota Metodologica** dell'Appendice della Sezione I.

2.4.1 Analisi degli Indici per attività

Le performance reddituali maggiori si hanno per le Monoutility del gas che registrano un ROE pari al 9,6% e un ROI intorno al 7,7%, mentre le performance inferiori le registrano le Monoutility del settore igiene urbana con un ROE dello 0,8%, per cui solamente lo 0,8% del capitale proprio ritorna sotto forma di utile, e un ROI dello 1,6%, ovvero la parte caratteristica è in grado di generare solo lo 1,6% dell'intero capitale investito nel settore, **Tabella 2.4.1 T1**.

Valori del ROE molto bassi come nel caso delle Monoutility ambientali (acqua e rifiuti) segnalano una situazione critica nella capacità dei due settori di generare tramite l'intero processo gestionale redditività del capitale proprio.

Il ROS più elevato è riscontrabile nelle Monoutility dei comparti energetici dove il 14,9% dei ricavi nel settore Gas e il 13% nel settore elettrico si trasformano in reddito operativo, ovvero nel margine per la copertura dei costi relativi alla gestione finanziaria, accessoria e fiscale.

In tema di produttività, le Multiutility e le Monouility del settore gas registrano valori dell'indicatore ricavi per dipendenti rispettivamente pari a 518,7 e 504 Migl di euro, con un rendimento pro capite pari a 10,3 e 14,5.

Gli indici di struttura patrimoniali evidenziano nelle Multiutility e le Monouility del settori energetici indici di indebitamento a lungo termine più elevati, mentre le Monouility ambientali (rifiuti e acqua) ricorrono molto più all'indebitamento a breve per fronteggiare la copertura dei crediti in scadenza entro l'anno, anche se dall'indice di liquidità si riscontra comunque una difficoltà maggiore delle aziende ambientali, cui si aggiungono le Monouility del settore gas, di equilibrio tra fonti e impieghi di breve periodo: gli indici di liquidità non raggiungono l'unità, pertanto parte dell'attivo a breve viene finanziato con debito di medio lungo termine.

La stima del costo del debito calcolato come rapporto oneri finanziari e capitale di terzi presenta il valore più alto per le aziende Multiutility, 2,6%.

Gli oneri finanziari erodono il 65% del reddito operativo nelle Monouility del settore idrico, e il 79% nelle Monouility dell'igiene urbana.

Tabella 2.4.1 T1 - Indici di Bilancio per settore di attività

	ANNO 2012						
	UM	Multy	Mono SII	Mono GAS	Mono EE	Mono IU	Mono Altri servizi
Analisi dell'Attivo (Impieghi)							
Disponibilità del Capitale	n.	0,32	0,43	0,25	0,39	0,51	0,43
Immobilizzo del Capitale	n.	0,68	0,56	0,75	0,61	0,49	0,57
Analisi del Passivo (Fonti)							
Autonomia (indipendenza) finanziaria	n.	0,31	0,25	0,48	0,41	0,21	0,41
Grado di indipendenza da terzi	n.	0,45	0,33	0,92	0,70	0,27	0,69
Indice di indebitamento a breve	n.	0,31	0,51	0,32	0,27	0,51	0,36
Indice di indebitamento a lungo	n.	0,69	0,49	0,68	0,73	0,50	0,64
Costo denaro a prestito ROD	%	2,64%	1,17%	1,55%	1,20%	1,63%	0,37%
Analisi della solvibilità							
Indice di liquidità	n.	0,94	0,82	0,72	1,37	0,97	1,08
Indice di disponibilità	n.	1,02	0,85	0,77	1,44	0,99	1,19
Indici della Gestione Corrente							
Oneri finanziari su fatturato	%	3,02%	3,31%	1,48%	1,99%	2,15%	0,23%
Oneri finanziari su EBIT	%	43,86%	65,23%	10,42%	27,47%	79,27%	1,85%
Valore Aggiunto su Valore della Produzione	%	24,84%	42,56%	27,03%	38,93%	50,14%	53,11%
Rotazione del capitale investito	volte	0,57	0,24	0,52	0,20	0,57	0,94
Indici di Redditività							
ROE	%	5,60%	1,53%	9,62%	3,69%	0,83%	22,11%
ROI	%	4,17%	1,35%	7,75%	2,56%	1,62%	11,79%
ROS	%	7,28%	5,71%	14,92%	13,14%	2,86%	12,60%
Indici di Produttività							
N. dipendenti	n.	59.262	15.543	775	597	25.939	412
Ricavi pro-capite	EUR Migl./dip	518,76	210,54	504,11	162,46	115,79	115,91
VA pro-capite	EUR Migl./dip	136,15	100,43	230,56	115,05	62,43	62,90
Costo del lavoro procapite	EUR Migl./dip	50,23	49,32	57,22	56,50	46,58	41,56
Rendimento dipendenti	n.	10,33	4,28	14,52	2,88	2,53	2,79

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

2.4.2 Analisi degli Indici per macro area geografica

A livello geografico, **Tabella 2.4.2 T 1**, si segnalano le migliori performance reddituali delle macro aree del Nord Est e del Centro con ROE del 6,7% e del 6% circa; Sud e Isole presentano valori negativi dovuti alle perdite riscontrate nel 2012, nell'area Isole anche il ROI assume segno negativo per effetto della perdita derivante dalla gestione caratteristica.

Gli indici di produttività registrano valori più elevati per le macro aree del nord, con valori maggiori nel Nord-Est, mentre risultano inferiori per quelli del Sud.

Dagli indici per l'analisi del passivo, si segnala il Costo del Denaro a prestito che si aggira intorno a valori del 2% per Centro e settentrione, mentre per Sud ed Isole tale valore scende rispettivamente all'1,37% e allo 0,89%; nonostante il meridione presenti un costo del denaro inferiore rispetto alle restanti macro-aree, registra maggiori difficoltà nella copertura degli oneri finanziari con il solo risultato della gestione caratteristica: l'indice OF/EBIT risulta pari al 101,8% e al -51,11% rispettivamente per Sud ed Isole.

Tabella 2.4.2 T 1 – Indici di Bilancio per macro area geografica

	UM	ANNO 2012				
		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole
Analisi dell'Attivo (Impieghi)						
Disponibilità del Capitale	n.	0,36	0,30	0,38	0,43	0,39
Immobilizzo del Capitale	n.	0,64	0,70	0,61	0,53	0,61
Analisi del Passivo (Fonti)						
Autonomia (indipendenza) finanziaria	n.	0,31	0,34	0,24	0,22	0,18
Grado di indipendenza da terzi	n.	0,44	0,51	0,31	0,28	0,22
Indice di indebitamento a breve	n.	0,33	0,32	0,42	0,54	0,46
Indice di indebitamento a lungo	n.	0,67	0,68	0,58	0,46	0,54
Costo denaro a prestito ROD	%	2,27%	2,68%	2,03%	1,37%	0,89%
Analisi della solvibilità						
Indice di liquidità	n.	1,01	0,88	0,88	0,78	0,84
Indice di disponibilità	n.	1,11	0,94	0,92	0,81	0,87
Indici della Gestione Corrente						
Oneri finanziari su fatturato	%	3,31%	2,74%	2,84%	3,05%	2,24%
Oneri finanziari su EBIT	%	53,07%	36,89%	43,03%	101,84%	-51,11%
Valore Aggiunto su Valore della Produzione	%	28,87%	23,79%	33,42%	48,42%	39,71%
Rotazione del capitale investito	volte	0,45	0,61	0,51	0,32	0,28
Indici di Redditività						
ROE	%	3,44%	6,73%	6,06%	-1,37%	-6,50%
ROI	%	2,97%	4,82%	3,59%	1,05%	-1,43%
ROS	%	6,58%	7,92%	7,02%	3,27%	-5,03%
Indici di Produttività						
N. dipendenti	n.	31.585	28.267	28.469	10.793	3.414
Ricavi pro-capite	EUR Migl./dip	377,74	565,69	266,76	137,39	161,72
VA pro-capite	EUR Migl./dip	115,17	143,55	98,02	72,64	73,55
Costo del lavoro procapite	EUR Migl./dip	48,26	52,27	48,32	46,85	47,77
Rendimento dipendenti	n.	7,84	10,83	5,72	2,93	3,39

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

2.4.3 Analisi degli Indici per classe dimensionale

Analizzando gli indici secondo la classificazione dimensionale, **Tabella 2.4.3 T1**, si rileva una minor indipendenza finanziaria per le aziende delle classi più grandi, per le quali l'indice, calcolato come rapporto tra patrimonio netto e capitale investito, si attesta intorno allo 0,28-0,27, mentre per le classi di dimensioni inferiori l'indice cresce fino allo 0,42.

Le aziende con valore della produzione superiore a 1 Mld di euro presentano l'indice di indebitamento a lungo termine maggiore, 0,72, seguito dallo 0,68 delle aziende di classe dimensionale più piccola, mentre le restanti classi registrano un indice di indebitamento a lungo termine dello 0,55 e 0,57. Il costo del denaro a prestito (OF/Debiti) risulta più elevato nelle aziende maggiori, circa il 2,9%, mentre nelle restanti classi l'indice si aggira intorno all'1,6%.

L'analisi della solvibilità mostra valori molto più simili tra le due classi estreme con indici che raggiungono l'unità, mentre le classi intermedie presentano una maggiore difficoltà di equilibrio attivo e passivo di breve periodo.

Nonostante le aziende di dimensione maggiore registrino una percentuale di oneri finanziari su I fatturato più elevata, 3,4%, il rapporto OF/EBIT mostra una buona capacità di copertura con la sola gestione caratteristica degli oneri finanziari; le aziende di medio-grandi dimensioni e le aziende piccole pur presentando un rapporto oneri su fatturato intorno al 2,5% 2,9%, utilizzano rispettivamente il 47,6% e il 71,5% del reddito operativo per la copertura egli oneri finanziari.

L'indice di rotazione decresce al decrescere delle dimensioni aziendali quindi il capitale investito si tramuta in ricavi di vendita con intensità minore con la progressiva riduzione della dimensione aziendale.

Gli indici di redditività mostrano una netta superiorità delle aziende di classe dimensionale maggiore, con ROE, ROI, E ROS pari rispettivamente al 7,3%, 4,5% e 7,87%. Le classi dimensionali più piccole presentano valori decrescenti del ROE e del ROI che da circa il 3% giungono a valori intorno all'1%.

Gli indici di produttività registrano valori crescenti al crescere della classe dimensionale.

Tabella 2.4.3 T1 – Indici di Bilancio per classe dimensionale

	UM	ANNO 2012				
		VP>1.000.000	100.000>VP	50.000>VP≥	15.000>VP≥	VP≤15.000
		0	≥1.000.000	100.000	50.000	
Analisi dell'Attivo (Impieghi)						
Disponibilità del Capitale	n.	0,30	0,41	0,39	0,39	0,33
Immobilizzo del Capitale	n.	0,69	0,59	0,61	0,61	0,67
Analisi del Passivo (Fonti)						
Autonomia (indipendenza) finanziaria	n.	0,28	0,27	0,31	0,34	0,42
Grado di indipendenza da terzi	n.	0,39	0,37	0,44	0,52	0,72
Indice di indebitamento a breve	n.	0,28	0,45	0,45	0,43	0,32
Indice di indebitamento a lungo	n.	0,72	0,55	0,55	0,57	0,68
Costo denaro a prestito ROD	%	2,94%	1,65%	1,69%	1,40%	1,63%
Analisi della solvibilità						
Indice di liquidità	n.	0,99	0,87	0,82	0,85	0,96
Indice di disponibilità	n.	1,09	0,90	0,87	0,90	1,03
Indici della Gestione Corrente						
Oneri finanziari su fatturato	%	3,46%	2,35%	2,52%	1,97%	2,88%
Oneri finanziari su EBIT	%	46,25%	39,79%	47,60%	45,43%	71,52%
Valore Aggiunto su Valore della Produzione	%	23,39%	32,16%	37,46%	37,40%	42,33%
Rotazione del capitale investito ROT	volte	0,58	0,48	0,42	0,43	0,29
Indici di Redditività						
ROE	%	7,34%	3,24%	2,72%	2,41%	1,41%
ROI	%	4,55%	3,01%	2,46%	2,02%	1,32%
ROS	%	7,87%	6,28%	5,85%	4,73%	4,57%
Indici di Produttività						
N. dipendenti	n.	32.946	35.789	11.716	14.433	7.644
Ricavi pro-capite	EUR Migl./dip	620,17	293,14	229,28	190,87	155,29
VA pro-capite	EUR Migl./dip	152,48	102,67	94,80	79,28	74,24
Costo del lavoro procapite	EUR Migl./dip	51,29	49,17	48,13	46,38	47,53
Rendimento dipendenti	n.	12,09	6,10	4,76	4,18	3,29

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

2.5 Confronto anni 2011-2012

Dall'analisi del confronto dei valori economici e patrimoniali tra l'anno 2011 e l'anno 2012 basata su 370 bilanci di cui è stato possibile reperire i dati per i due anni consecutivi, emerge una crescita del mondo associativo in termini di fatturato pari all'8%, un aumento degli addetti del 2% e un utile che si incrementa del 326%, **Tabella 2.5 T1**. Il forte incremento del risultato d'esercizio tra i due anni consecutivi, come si vedrà più nel dettaglio delle tabelle seguenti, è dovuto principalmente al ritorno in utile di grandi aziende Multiutility che nel 2011 hanno registrato perdite. La stima degli investimenti calcolata attraverso l'elaborazione di voci bilancio⁵ è pari a circa 10 Mld di euro, circa il 26% del fatturato⁶.

⁵ La stima degli investimenti è stata effettuata calcolando la crescita delle immobilizzazioni dal 2011 e 2012, attraverso una rielaborazione dei dati di conto economico e stato patrimoniale.

⁶ Leggere con cautela le variazioni dei valori (alcune variazioni possono derivare dalle modifiche delle aree di consolidamento avvenute nel corso dei due anni).

Tabella 2.5 T1 – Dati di sintesi confronto anni 2011 - 2012

Bilanci Associate FA/FU	370	n.
Variazione VP 2012 vs 2011	8%	
Variazione Risultato d'esercizio 2012 vs 2011	326%	
Variazione Addetti 2012 vs 2011	2%	
Valore della Produzione 2012	39.292.255	EUR Migl.
Stock Investimenti 2012	10.067.223	EUR Migl.
Incidenza investimenti su Valore della Produzione	26%	

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

La crescita di fatturato maggiore si registra per le Monouility del gas dove la variazione annuale si attesta intorno al 32%, mentre la crescita inferiore si rileva nelle Monouility del settore dell'igiene urbana per un valore che non raggiunge il 2%, **Tabella 2.5 T2**. Le macro aree Nord-Est e Centro registrano le crescite maggiori 10,7% e 9,7% del fatturato rispetto al 2011. Dal punto di vista dimensionale si riscontrano passaggi delle aziende da classi dimensionali minori alle classi di medio grande dimensione (classe centrale). La classe delle medio grandi nonostante veda diminuire il numero delle imprese al suo interno, registra comunque una crescita positiva pari al 7% circa.

Tabella 2.5 T2 - Confronto principali valori anni 2011 e 2012 per tipologia di classificazione

	2011			2012		
	N° Bilanci	Valore della Produzione - EUR Migl.	N° addetti (stima)	N° bilanci	Valore della Produzione EUR - Migl.	N° addetti (stima)
Attività						
Multy	143	29.486.559	55.904	143	32.159.598	57.630
Mono SII	102	3.396.790	14.823	102	3.518.013	14.822
Mono GAS	20	509.016	681	20	672.356	655
Mono EE	21	154.648	524	21	165.015	527
Mono IU	76	2.680.408	22.050	76	2.728.476	22.386
Mono Altri servizi	8	42.638	395	8	48.796	412
Totale	370	36.270.060	94.377	370	39.292.255	96.432
Macro Area Geografica						
Nord-Ovest	132	11.685.298	28.432	132	12.305.666	29.367
Nord-Est	89	15.273.290	26.718	89	16.907.598	27.459
Centro	80	7.285.740	25.991	80	7.995.514	26.265
Sud	51	1.510.915	10.041	51	1.538.423	10.159
Isole	18	514.817	3.195	18	545.055	3.182
Totale	370	36.270.060	94.377	370	39.292.255	96.432
Classe dimensionale - EUR Migl.						
VP>1.000.000	6	19.689.178	32.092	6	21.478.166	32.946
100.000>VP≥1.000.000	34	10.346.530	33.216	32	11.116.755	33.334
50.000>VP≥100.000	31	2.117.393	8.696	41	2.844.386	10.782
15.000>VP≥50.000	100	2.854.163	13.195	96	2.615.895	12.549
VP≤15.000	199	1.262.796	7.178	195	1.237.053	6.821
Totale	370	36.270.060	94.377	370	39.292.255	96.432

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

2.5.1 Variazioni economiche

Dalla **Tabella 2.5.1 T1** si denota una crescita dei costi della produzione maggiore rispetto al valore della produzione in tutti i settori. Il reddito operativo, ad eccezione delle Monouility del gas e degli altri servizi, si contrae, con una riduzione più elevata nel settore dell'igiene urbana pari a circa il 41%. Il risultato d'esercizio migliora per le Multiutility nel 2012 di circa il 251%, l'incremento così elevato si è avuto per il passaggio delle Multiutility di grandi dimensioni da una perdita nel 2011 ad un ritorno in utile nel 2012. In riferimento sempre al risultato finale, si osserva una contrazione delle Monouility dei settori ambientali e del settore dell'elettricità, mentre cresce il risultato delle Monouility attive nel settore gas.

Osservando le Multiutility, dal momento che le voci di bilancio non hanno subito grandi variazioni da un anno all'altro, si può dedurre che il risultato positivo del 2012 rispetto a quello negativo del 2011 sia dovuto ad una migliore gestione della parte extra caratteristica (straordinaria-finanziaria-fiscale).

Tabella 2.5.1 T1 - Variazioni principali voci di Conto Economico per settore di attività

CONTO ECONOMICO SINTETICO	2012 vs 2011						Totale
	Multy	Mono SII	Mono GAS	Mono EE	Mono IU	Mono Altri servizi	
Valore della Produzione	9,1%	3,6%	32,1%	6,7%	1,8%	14,4%	8,3%
<i>di cui Ricavi vendite e prestazioni</i>	8,9%	4,2%	34,7%	4,2%	1,5%	14,6%	8,3%
Costi della Produzione	10,0%	6,3%	35,5%	13,1%	3,8%	11,2%	9,5%
<i>di cui Costi del Personale</i>	3,7%	2,0%	-2,8%	4,8%	2,6%	13,8%	3,2%
<i>di cui costi per servizi</i>	-14,9%	1,7%	-5,1%	24,0%	-2,2%	15,3%	-11,0%
Valore Aggiunto	2,7%	1,8%	6,5%	-2,3%	2,1%	19,1%	2,6%
Reddito Operativo	-2,3%	-29,1%	14,6%	-37,7%	-40,6%	44,3%	-6,2%
Oneri Finanziari	-7,7%	6,0%	4,3%	20,8%	12,8%	-10,1%	-5,3%
Utile/Perdita d'esercizio	251,2%	-38,3%	41,3%	-42,5%	-31,9%	137,4%	326,0%
Addetti	3,1%	0,0%	-3,8%	0,6%	1,5%	4,3%	2,2%

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Secondo la suddivisione in aree geografiche, **Tabella 2.5.1 T2**, si osserva una crescita dei costi maggiore rispetto alla crescita del fatturato più accentuata per Sud ed Isole, le stesse aree presentano un peggioramento nel 2012 sia del saldo della gestione caratteristica sia nel saldo finale di esercizio. Una contrazione del Reddito Operativo si ha anche per le aree Nord-Est e Centro pari rispettivamente al 6% e al 13%, a tale diminuzione non segue una contrazione del risultato finale che invece cresce del 275% nel Nord-Est e del 21% nel Centro.

Tabella 2.5.1 T2 – Variazioni principali voci di Conto Economico per macro area geografica

CONTO ECONOMICO SINTETICO	2012 vs 2011					
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole	Totale
Valore della Produzione	5,3%	10,7%	9,7%	1,8%	5,9%	8,3%
<i>di cui Ricavi vendite e prestazioni</i>	4,2%	11,1%	10,6%	2,9%	5,2%	8,3%
Costi della Produzione	5,1%	12,3%	11,8%	5,9%	10,2%	9,5%
<i>di cui Costi del Personale</i>	4,7%	3,4%	2,1%	1,8%	1,1%	3,2%
<i>di cui costi per servizi</i>	0,7%	18,0%	-54,2%	1,9%	-3,2%	-11,0%
Valore Aggiunto	7,0%	1,3%	-0,8%	0,7%	8,0%	2,6%
Reddito Operativo	8,2%	-5,7%	-12,6%	-52,1%	-320,3%	-6,2%
Oneri Finanziari	-12,3%	-4,8%	5,3%	4,8%	7,8%	-5,3%
Utile/Perdita d'esercizio	134,3%	274,5%	21,0%	-142,9%	-46,1%	326,0%
Addetti	3,3%	2,8%	1,1%	1,2%	-0,4%	2,2%

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

La classe di dimensione più elevata è l'unica che vede crescere i costi dello stesso tasso di crescita del valore della produzione, 9%, riuscendo ad incrementare il risultato della gestione caratteristica del 10% rispetto all'anno precedente e a conseguire un miglioramento del reddito netto del 189%, **Tabella 2.5.1 T3**.

Le restanti classi presentano un peggioramento del risultato d'esercizio.

Le variazioni negative delle classi dimensionali più piccole sono dovute allo spostamento di alcune aziende verso classi dimensionali maggiori. Nonostante la classe centrale sia cresciuta in termini di numero di aziende, i valori economici finali come reddito operativo e utile scendono rispettivamente dell'8% e del 10%.

Tabella 2.5.1 T3 – Variazioni principali voci di Conto Economico per classe dimensionale

CONTO ECONOMICO SINTETICO	2012 vs 2011					Totale
	VP>1.000.000	100.000>VP≥	50.000>VP≥	15.000>VP≥	VP≤15.000	
	0	1.000.000	100.000	50.000		
Valore della Produzione	9,1%	7,4%	34,3%	-8,3%	-2,0%	8,3%
<i>di cui Ricavi vendite e prestazioni</i>	8,9%	7,9%	33,2%	-8,8%	-2,0%	8,3%
Costi della Produzione	9,0%	10,9%	37,9%	-7,4%	-0,8%	9,5%
<i>di cui Costi del Personale</i>	4,1%	0,6%	28,2%	-6,0%	-2,5%	3,2%
<i>di cui costi per servizi</i>	-25,6%	5,1%	24,9%	-6,1%	-0,3%	-11,0%
Valore Aggiunto	3,2%	-1,1%	30,9%	-6,6%	-2,9%	2,6%
Reddito Operativo	10,4%	-27,8%	-8,0%	-24,9%	-24,3%	-6,2%
Oneri Finanziari	-10,0%	-1,5%	35,0%	-6,8%	18,3%	-5,3%
Utile/Perdita d'esercizio	189,0%	-16,4%	-10,2%	-3,2%	-22,6%	326,0%
Addetti	2,7%	0,4%	24,0%	-4,9%	-5,0%	2,2%

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

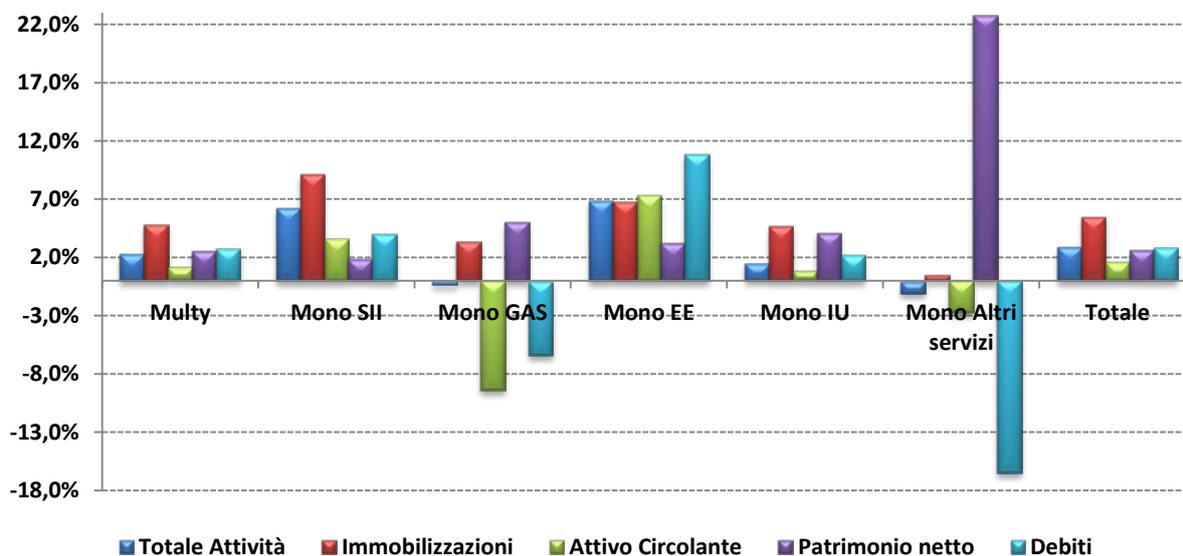
2.5.2 Variazioni patrimoniali

Rispetto al 2011 il totale attivo cresce del 3%. Le immobilizzazioni aumentano del 5% mentre il capitale circolante del 2%, **Figura 2.5.2 F1**.

Le immobilizzazioni crescono soprattutto nelle Monutility del settore idrico del 9% e in quelle del settore elettrico del 7%. L'attivo circolante si riduce del 9% nelle Monutility del gas e del 3% negli altri servizi, nelle Multiutility e nelle Monutility dell'igiene urbana cresce dell'1%, del 4% per le Monutility dell'idrico e del 7% per quelle del comparto elettrico.

Dal lato del passivo il patrimonio netto aumenta tra valori compresi intorno al 2% al 5%, ad eccezione per le Monouility degli altri servizi settore per il quale il patrimonio netto sale del 23%. I debiti aumentano in tutti i settori con percentuale maggiore nelle Monouility del settore elettrico dell'11%, mentre si riducono nelle Monouility del settore gas e del settore degli altri servizi del 6% e del 16%.

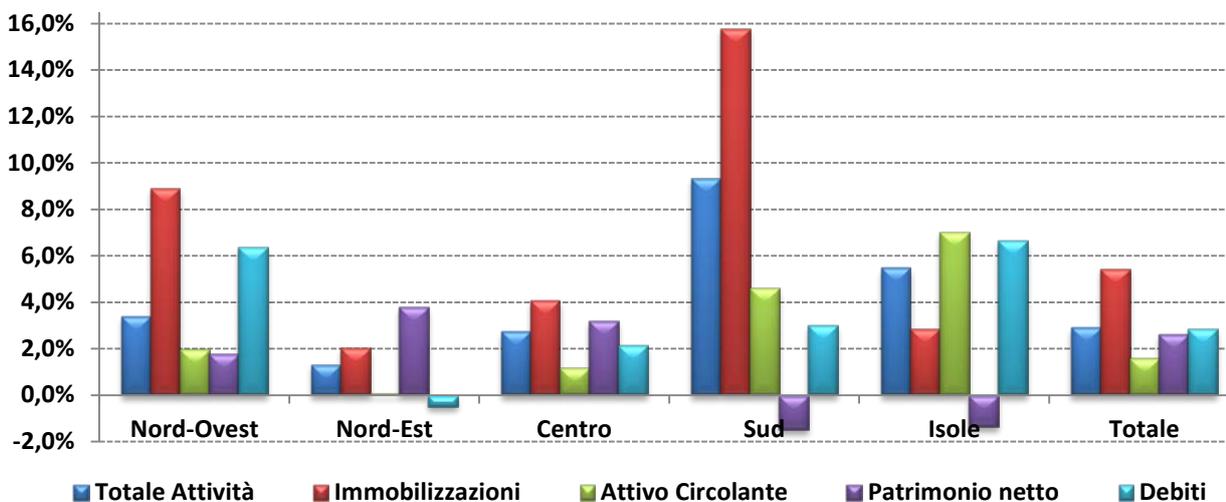
Figura 2.5.2 F1 - Variazioni principali voci di Stato Patrimoniale per settore di attività – 2012 vs 2011



Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

A livello geografico, **Figura 2.5.2 F2**, si segnala una variazione maggiore nelle immobilizzazioni dell'area Sud pari al 16% e del Nord-Ovest pari a circa il 9%. L'attivo circolante cresce nelle Isole, mentre dal lato del passivo si assiste ad un decremento del patrimonio netto in entrambe le macro aree meridionali ed un incremento maggiore dei debiti rispetto all'anno precedente del 6% del Nord-Ovest e del 7% nelle Isole.

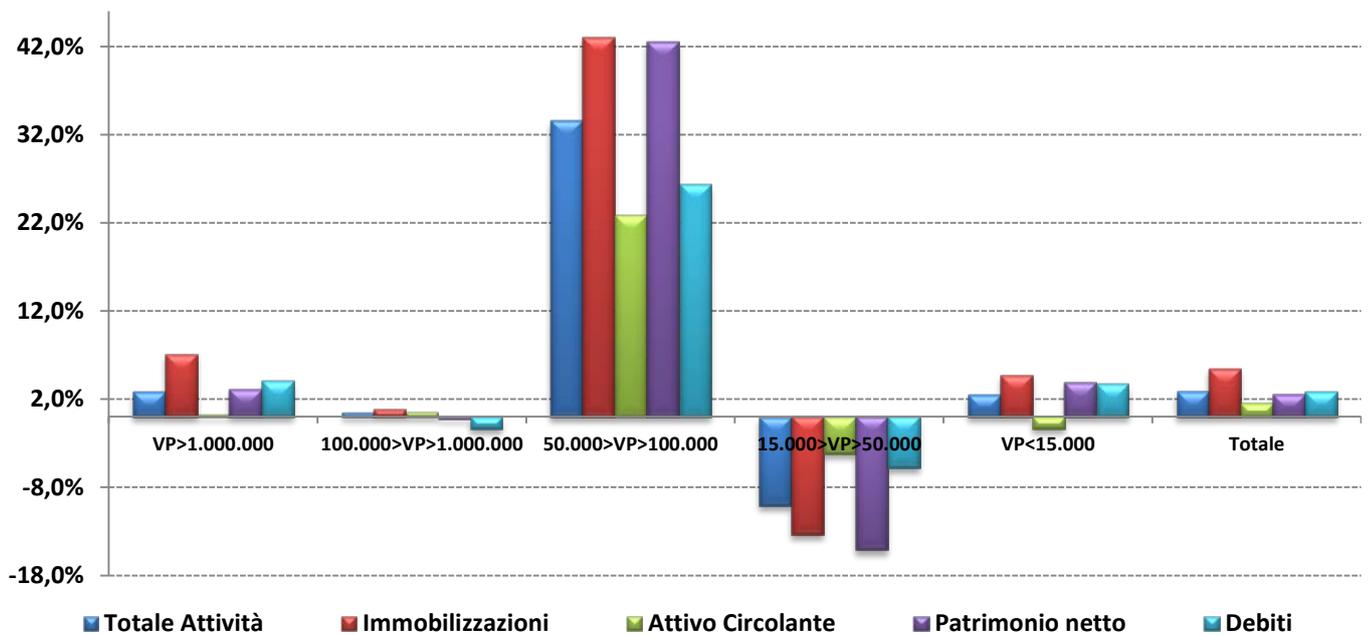
Figura 2.5.2 F2 - Variazioni principali voci di Stato Patrimoniale per macro area geografica – 2012 vs 2011



Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Secondo l'analisi per classi dimensionali, **Figura 2.5.2 F3**, le maggiori variazioni sono riscontrabili nella classe media e nella classe di dimensioni medio piccole. I valori negativi riscontrati per quest'ultima classe sono dovuti dal passaggio di aziende in classi di dimensioni superiori, di conseguenza la classe centrale registra incrementi maggiori dovuti all'inserimento di operatori che nel corso del 2012 hanno incrementato il fatturato.

Figura 2.5.2 F3 – Variazioni principali voci di Stato Patrimoniale per classe dimensionale – 2012 vs 2011



Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

2.5.3 Variazioni Indici di bilancio

Osservando le variazioni degli indicatori per tipologia di attività si rileva un andamento piuttosto costante degli indici di struttura patrimoniale e finanziaria nei vari settori, così come si riscontrano valori piuttosto simili nei due anni consecutivi degli indici di solvibilità, **Tabella 2.5.3 T1**.

Gli indicatori con differenze maggiori sono quelli legati alle grandezze economiche, grandezze flusso, maggiormente soggette a variazioni più consistenti rispetto alle grandezze patrimoniali, grandezze stock.

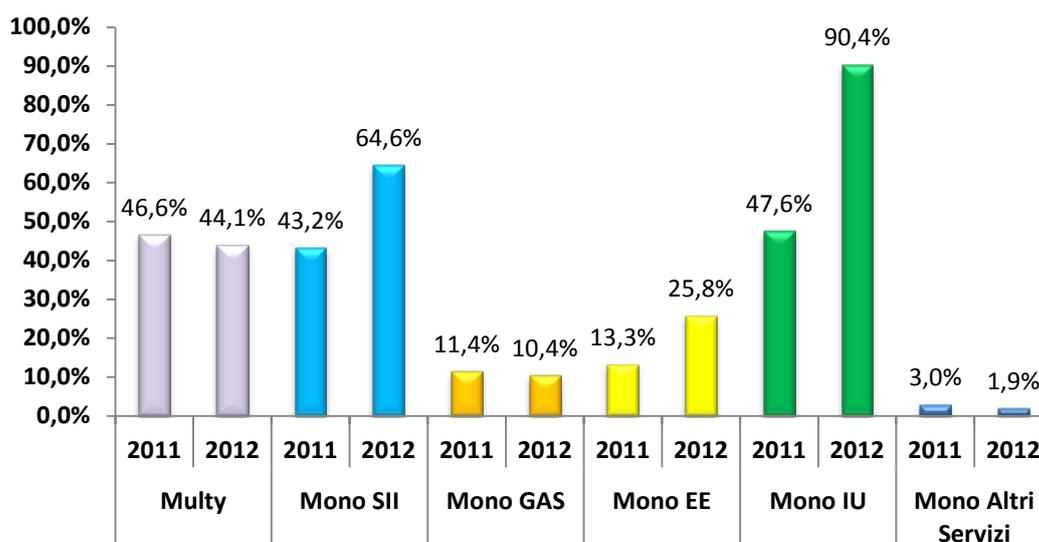
Tabella 2.5.3 T1 - Confronto indicatori di Bilancio per attività - anni 2011 e 2012

Indici Finanziari e Patrimoniali	UM	Multy		Mono SII		Mono GAS		Mono EE		Mono IU		Mono Altri Servizi	
		2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Analisi dell'Attivo (Impieghi)													
Disponibilità del Capitale	n.	0,33	0,32	0,45	0,43	0,27	0,24	0,41	0,40	0,53	0,51	0,46	0,43
Immobilizzo del Capitale		0,67	0,68	0,54	0,56	0,73	0,76	0,59	0,60	0,47	0,49	0,54	0,57
Analisi del Passivo (Fonti)													
Autonomia (indipendenza) finanziaria	n.	0,31	0,31	0,26	0,25	0,44	0,47	0,42	0,40	0,21	0,21	0,33	0,41
Grado di indipendenza da terzi	n.	0,45	0,45	0,35	0,33	0,79	0,88	0,71	0,67	0,26	0,26	0,49	0,69
Indice di indebitamento a breve	n.	0,31	0,31	0,49	0,51	0,39	0,33	0,27	0,27	0,51	0,50	0,35	0,36
Indice di indebitamento a lungo	n.	0,69	0,69	0,51	0,49	0,61	0,67	0,73	0,73	0,49	0,50	0,65	0,64
Costo denaro a prestito ROD	%	2,94%	2,66%	1,21%	1,19%	1,43%	1,56%	1,02%	1,12%	1,55%	1,72%	0,36%	0,37%
Analisi della solvibilità													
Indice di liquidità	n.	0,93	0,93	0,88	0,80	0,68	0,69	1,43	1,40	1,00	0,99	1,19	1,08
Indice di disponibilità	n.	1,05	1,01	0,91	0,83	0,70	0,74	1,51	1,47	1,03	1,01	1,31	1,19
Indici della Gestione Corrente													
Oneri finanziari su fatturato	%	3,59%	3,04%	3,35%	3,43%	1,88%	1,48%	1,68%	1,90%	2,14%	2,37%	0,29%	0,23%
Oneri finanziari su EBIT	%	46,63%	44,06%	43,20%	64,60%	11,39%	10,36%	13,28%	25,76%	47,61%	90,44%	2,97%	1,85%
Valore Aggiunto su Valore della Produzione	%	26,20%	24,67%	43,58%	42,86%	32,87%	26,51%	41,22%	37,73%	52,00%	52,18%	51,03%	53,11%
Rotazione del capitale investito	volte	0,54	0,57	0,24	0,23	0,40	0,53	0,19	0,19	0,54	0,54	0,81	0,94
Indici di Redditività													
ROE	%	-3,79%	5,58%	2,58%	1,56%	7,37%	9,92%	6,81%	3,80%	0,84%	0,56%	11,43%	22,11%
ROI	%	4,37%	4,17%	2,08%	1,39%	7,00%	8,05%	4,47%	2,60%	2,58%	1,51%	8,08%	11,79%
ROS	%	8,12%	7,28%	8,79%	5,98%	17,69%	15,06%	23,33%	13,95%	4,74%	2,77%	10,01%	12,60%
Indici di Produttività													
N. dipendenti	n.	55.904	57.630	14.823	14.822	681	655	524	527	22.050	22.386	395	412
Ricavi pro-capite	EUR Migl./dip	498,66	527,43	201,67	210,75	510,50	561,95	159,97	165,71	112,48	115,25	105,52	115,91
VA pro-capite	EUR Migl./dip	137,91	137,48	99,35	101,31	227,74	248,22	121,65	118,15	62,09	63,58	55,08	62,90
Costo del lavoro procapite	EUR Migl./dip	49,96	50,27	48,01	49,07	54,47	55,33	55,01	57,33	46,30	47,54	38,11	41,56
Rendimento dipendenti	n.	9,98	10,49	4,21	4,30	11,22	15,54	2,91	2,89	2,45	2,43	2,77	2,79

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

La variazione maggiore del rapporto OF/EBIT si riscontra per le Monoutility dell'igiene urbana: l'indice aumenta passando dal 47,6% al 90,4%, **Figura 2.5.3 F1**; considerando che il peso degli oneri finanziari sul valore della produzione cresce rispetto al 2011 dello 0,23%, l'aumento del rapporto OF/EBIT deriva da una maggiore riduzione del reddito operativo a causa di una maggiore crescita dei costi della produzione rispetto alla crescita dei ricavi conseguiti. Il rapporto OF/EBIT, si incrementa anche per le Monoutility dei settori idrico e gas.

Figura 2.5.3 F1 - OF/EBIT confronto anni 2011 - 2012



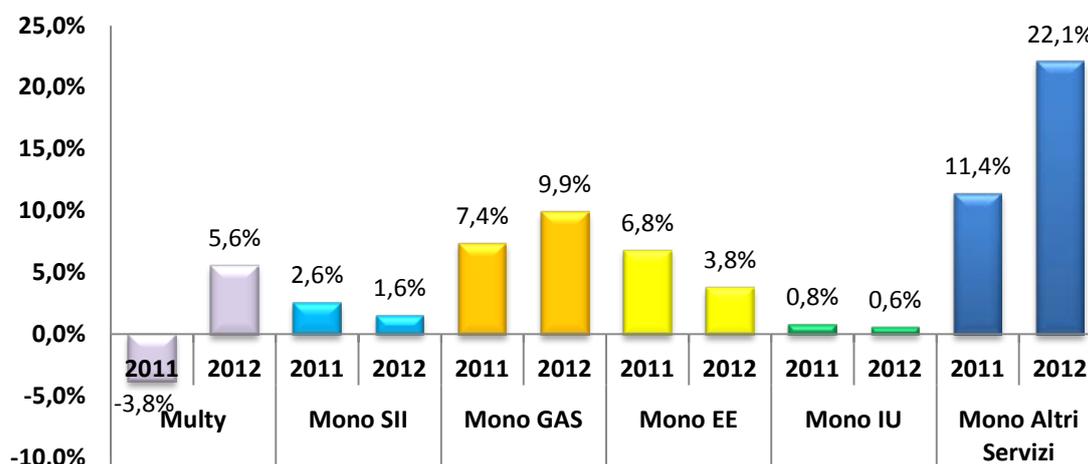
Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Negli indici di redditività si rileva un miglioramento del ROE e ROS nelle Multiutility, tale risultato positivo si ha grazie al complessivo ritorno in utile di tali aziende.

Il ROE cresce nelle Monouility del gas, mentre si riduce nel settore idrico ed elettrico, rimanendo costante nelle Monouility dell'igiene ambientale, **Figura 2.5.3 F2.**

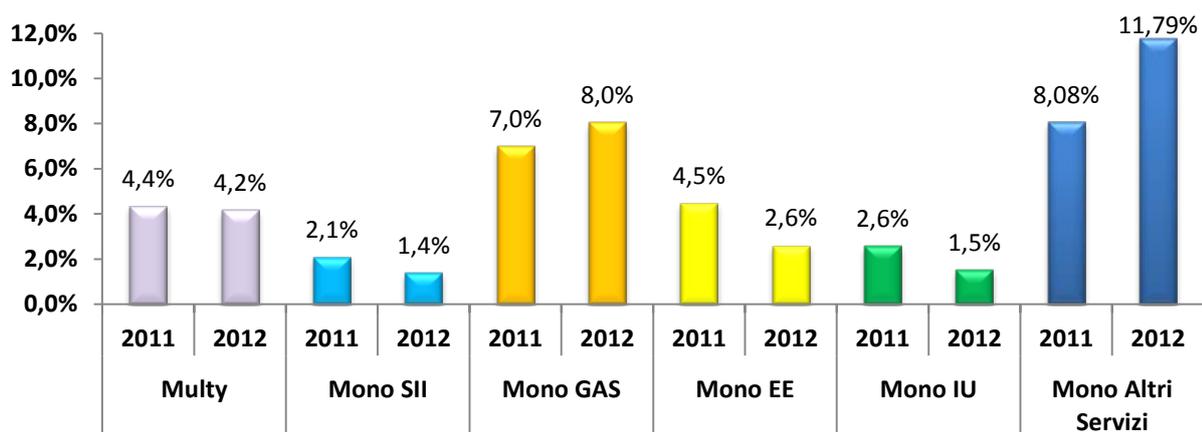
Il ROI migliora solamente per le Monouility del gas mentre negli altri settori registra una diminuzione, **Figura 2.5.3 F3.**

Figura 2.5.3 F2 – ROE confronto anni 2011-2012



Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Figura 2.5.3 F3 – ROI confronto anni 2011-2012



Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

L'andamento degli indicatori per area geografica mette in evidenza il miglioramento del ROE delle aziende del Nord e del Centro, mentre peggiora per le aziende del Sud e delle Isole, **Tabella 2.5.3 T2**.

Il ROI e ROS, diminuiscono non solo nelle aree meridionali, ma anche nel Nord-Est e nel Centro, dove, come è emerso in precedenza nell'analisi delle variazioni delle voci di conto economico, il reddito operativo subisce una contrazione nel 2012.

Rispetto al 2011 l'area Sud aumenta la difficoltà di coprire con il reddito operativo gli oneri finanziari, il rapporto OF/EBIT infatti passa dal 43,8% al 95,8%. Per l'area Isole l'indicatore che presenta un segno negativo sia nel 2011 che nel 2012, tende a migliorare passando dal -199% al -51%.

Tabella 2.5.3 T2 – Confronto Indici di Bilancio per macro area geografica anni 2011 - 2012

Indici Finanziari e Patrimoniali	UM	Nord-Ovest		Nord-Est		Centro		Sud		Isole	
		2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Analisi dell'Attivo (Impieghi)											
Disponibilità del Capitale	n.	0,38	0,36	0,31	0,30	0,39	0,38	0,45	0,43	0,43	0,36
Immobilizzo del Capitale		0,62	0,64	0,69	0,70	0,61	0,62	0,51	0,54	0,57	0,64
Analisi del Passivo (Fonti)											
Autonomia (indipendenza) finanziaria	n.	0,31	0,31	0,33	0,34	0,24	0,24	0,24	0,22	0,19	0,18
Grado di indipendenza da terzi	n.	0,45	0,44	0,49	0,51	0,31	0,31	0,32	0,28	0,23	0,22
Indice di indebitamento a breve	n.	0,34	0,32	0,33	0,32	0,42	0,44	0,46	0,54	0,45	0,45
Indice di indebitamento a lungo	n.	0,66	0,68	0,67	0,68	0,58	0,56	0,54	0,46	0,55	0,55
Costo denaro a prestito ROD	%	2,72%	2,29%	2,84%	2,70%	2,00%	2,05%	1,49%	1,38%	1,06%	1,07%
Analisi della solvibilità											
Indice di liquidità	n.	0,97	1,01	0,90	0,88	0,89	0,85	0,94	0,76	0,94	0,78
Indice di disponibilità	n.	1,14	1,11	0,96	0,94	0,92	0,88	0,98	0,79	0,96	0,81
Indici della Gestione Corrente											
Oneri finanziari su fatturato	%	4,04%	3,36%	3,20%	2,75%	3,03%	2,91%	3,08%	3,17%	2,76%	2,81%
Oneri finanziari su EBIT	%	65,62%	53,17%	36,75%	37,09%	35,95%	43,32%	43,86%	95,85%	-199,08%	-51,06%
Valore Aggiunto su Valore della Produzione	%	28,07%	28,51%	25,79%	23,60%	36,73%	33,19%	49,55%	49,03%	40,41%	41,23%
Rotazione del capitale investito	volte	0,45	0,45	0,56	0,61	0,47	0,51	0,33	0,31	0,27	0,27
Indici di Redditività											
ROE	%	-10,32%	3,48%	1,87%	6,76%	5,11%	5,99%	2,86%	-1,25%	-5,59%	-8,29%
ROI	%	2,86%	3,00%	5,18%	4,83%	4,24%	3,61%	2,57%	1,13%	-0,43%	-1,73%
ROS	%	6,41%	6,66%	9,31%	7,91%	9,04%	7,14%	7,78%	3,62%	-1,60%	-6,40%
Indici di Produttività											
N. dipendenti	n.	28.432	29.367	26.718	27.459	25.991	26.265	10.041	10.159	3.195	3.182
Ricavi pro-capite	EUR Migl./dip	392,04	397,81	533,64	575,37	255,02	276,32	133,74	137,39	139,12	147,00
VA pro-capite	EUR Migl./dip	114,65	119,34	147,37	144,84	101,67	100,75	74,11	73,48	65,11	70,62
Costo del lavoro procapite	EUR Migl./dip	47,59	48,50	52,25	52,36	47,88	49,01	46,21	46,54	46,58	47,28
Rendimento dipendenti	n.	8,24	8,20	10,22	10,98	5,38	5,84	2,91	2,95	2,99	3,11

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Per completezza, in ultimo si riporta la **Tabella 2.5.3 T3 2.5.3 T3** riepilogativa dei valori degli indici per gli anni 2011 e 2012 per classe dimensionale.

Si ricorda che tra 2011 e 2012 si sono verificati spostamenti di aziende in classi dimensionali diverse in ragione dell'aumento o diminuzione del valore della produzione, pertanto il confronto nei due anni tra le diverse classi risulta in parte influenzato.

Dalla Tabella si rileva un miglioramento degli indici di redditività per la classe di dimensioni maggiore, mentre nelle restanti classi i valori tendono a contrarsi.

I valori degli indici di liquidità e di disponibilità segnano una lieve diminuzione nelle classi maggiori e in quelle centrali, al contrario le due classi più piccole, presentano una leggera crescita verso l'unità.

L'indice OF/EBIT diminuisce nella classe più grande, mentre aumenta nelle altre, in particolar modo nell'ultima classe dove l'indice passa dal 47,1% al 73,6%.

Tabella 2.5.3 T3 - Confronto Indicatori di Bilancio per classe dimensionale – Anni 2011-2012

Indici Finanziari e Patrimoniali	UM	VP>1.000.000		100.000>VP≥1.000.000		50.000>VP≥100.000		15.000>VP≥50.000		VP≤15.000	
		2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Analisi dell'Attivo (Impieghi)											
Disponibilità del Capitale	n.	0,33	0,30	0,41	0,41	0,42	0,38	0,36	0,37	0,33	0,32
Immobilizzo del Capitale		0,67	0,69	0,58	0,59	0,57	0,62	0,63	0,62	0,67	0,68
Analisi del Passivo (Fonti)											
Autonomia (indipendenza) finanziaria	n.	0,28	0,28	0,27	0,27	0,29	0,31	0,37	0,35	0,41	0,42
Grado di indipendenza da terzi	n.	0,39	0,39	0,38	0,37	0,41	0,45	0,60	0,54	0,71	0,72
Indice di indebitamento a breve	n.	0,29	0,29	0,44	0,45	0,46	0,45	0,42	0,42	0,33	0,31
Indice di indebitamento a lungo	n.	0,71	0,71	0,56	0,55	0,54	0,55	0,58	0,58	0,67	0,69
Costo denaro a prestito ROD	%	3,35%	2,94%	1,71%	1,67%	1,63%	1,69%	1,49%	1,49%	1,43%	1,66%
Analisi della solvibilità											
Indice di liquidità	n.	0,99	0,97	0,91	0,87	0,87	0,81	0,81	0,83	0,95	0,96
Indice di disponibilità	n.	1,14	1,06	0,94	0,90	0,91	0,84	0,87	0,88	1,01	1,02
Indici della Gestione Corrente											
Oneri finanziari su fatturato	%	4,20%	3,46%	2,61%	2,39%	2,51%	2,52%	2,12%	2,16%	2,51%	3,03%
Oneri finanziari su EBIT	%	56,75%	46,25%	29,52%	40,29%	32,14%	47,18%	38,45%	47,74%	47,10%	73,64%
Valore Aggiunto su Valore della Produzione	%	24,73%	23,39%	34,36%	31,62%	38,34%	37,37%	37,71%	38,42%	42,70%	42,33%
Rotazione del capitale investito ROT	volte	0,55	0,58	0,44	0,48	0,42	0,42	0,40	0,41	0,29	0,28
Indici di Redditività											
ROE	%	-8,51%	7,34%	3,79%	3,18%	4,14%	2,61%	2,14%	2,43%	1,76%	1,31%
ROI	%	4,24%	4,55%	4,19%	3,01%	3,60%	2,48%	2,43%	2,03%	1,78%	1,31%
ROS	%	7,76%	7,87%	9,45%	6,32%	8,52%	5,89%	6,05%	4,98%	6,10%	4,71%
Indici di Produttività											
N. dipendenti	n.	32.092	32.946	33.216	33.334	8.696	10.782	13.195	12.549	7.178	6.821
Ricavi pro-capite	EUR Migl./dip	584,43	620,17	288,46	305,86	215,77	239,47	191,34	185,98	150,69	155,29
VA pro-capite	EUR Migl./dip	151,75	152,48	106,88	105,34	90,52	98,58	80,17	79,30	73,41	74,17
Costo del lavoro procapite	EUR Migl./dip	50,61	51,29	49,31	49,41	45,92	49,43	46,42	46,22	46,33	47,24
Rendimento dipendenti	n.	11,55	12,09	5,91	6,34	4,66	4,84	4,18	4,06	3,30	3,31

Fonte: elaborazioni Utilitatis su dati AIDA Bureau Van Dijk

Appendice Sezione I

Nota Metodologica

Si riportano le Tabelle contenenti le formule di calcolo degli indici di bilancio.

Tabella A.I T 1 - Indici di Bilancio

DENOMINAZIONE INDICE	CALCOLO INDICE	UM
Analisi dell'Attivo (Impieghi)		
Disponibilità del Capitale	Capitale circolante / Capitale investito	n.
Immobilitizzo del Capitale	Immobilizzazioni / Capitale investito	n.
Analisi del Passivo (Fonti)		
Autonomia (indipendenza) finanziaria	Patrimonio netto / Capitale investito	n.
Grado di indipendenza da terzi	Patrimonio netto / Capitale di terzi (Debiti)	n.
Indice di indebitamento a breve	Passività correnti / Capitale investito	n.
Indice di indebitamento a lungo	Passività consolidate / Capitale investito	n.
Costo denaro a prestito ROD (Return On Debt)	Oneri finanziari / Capitale di terzi (Debiti)	%
Analisi della solvibilità		
Indice di liquidità	Liquidità / Passività correnti	n.
Indice di disponibilità	(Liquidità+Disponibilità) / Passività correnti	n.
Indici della Gestione Corrente		
Oneri finanziari su fatturato	Oneri finanziari / VP	%
Oneri finanziari su EBIT	Oneri finanziari / EBIT	%
Valore Aggiunto su Valore della Produzione	VA / VP	%
Rotazione del capitale investito ROT (Capital Turn Over)	RV / Capitale investito	volte
Indici di Redditività		
ROE (Return On Equity) Redditività del capitale proprio	Reddito Netto / Patrimonio Netto	n.
ROI (Return On Investment) Redditività del capitale investito	Reddito Operativo / Capitale Investito	n.
ROS (Return On Sale) Redditività delle vendite	Reddito Operativo/ Ricavi da vendite e prestazioni	n.
Indici di Produttività		
N. dipendenti		n.
Ricavi pro-capite	Ricavi da vendite e prestazioni / addetti	EUR Migl./dip
VA pro-capite	VA / addetti	EUR Migl./dip
Costo del lavoro procapite	Costo del personale / addetti	EUR Migl./dip
Rendimento dipendenti	Ricavi da vendite e prest. / Costo del personale	n.

Tabella A.I T 2 - Dettaglio Voci per calcolo degli indici

Grandezza	Descrizione
Capitale Circolante	Totale attivo circolante + Totale ratei e risconti attivi + Crediti vs soci per versamenti ancora dovuti - Totale Crediti no immobilizzazioni oltre 12 mesi
Immobilizzazioni	Totale immobilizzazioni + Totale Crediti no immobilizzazioni oltre 12 mesi - Immobilizzazioni finanziarie entro 12 mesi
Capitale Investito	Totale Attivo
Capitale di Terzi	Totale Passivo - Patrimonio Netto
Passività correnti	Totale debiti entro 12 mesi + Ratei e Risconti passivi
Passività consolidate	Totale debiti oltre 12 mesi + Patrimonio Netto + TFR + Fondo rischi e oneri
Liquidità	Capitale Circolante - (Rimanenze + Ratei Risconti Attivi)
Liquidità + Disponibilità	Capitale Circolante

Sezione II – Le interviste alle imprese e ai lavoratori

3. TPL interviste

3.1 Le testimonianze dei rappresentanti aziendali

3.1.1 Elementi identificativi delle aziende del settore

L'indagine ha riguardato un campione di 16 aziende operanti tutte nel settore dei trasporti.

Due di esse si occupano anche dei servizi ambientali, idrico, gas ed energia elettrica: tali Aziende rientrano, nella classificazione da noi operata e di seguito descritta, una nel Gruppo 2 e l'altra nel Gruppo 3.

La segmentazione del campione di Aziende in tre classi è stata operata sulla base del fatturato come segue.

Al Gruppo 1 - fatturato superiore ai 50 milioni di euro - appartengono quattro aziende.

Al Gruppo 2 - fatturato compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro - appartengono sei aziende.

Al Gruppo 3 - fatturato fino a 20 milioni di euro - appartengono sei aziende.

Nel proseguo del presente report i gruppi vengono indicati rispettivamente con: Aziende del Gr 1, Aziende del Gr 2 e Aziende del Gr 3.

Per ogni item del questionario si è proceduto ad effettuare prima una analisi dei dati complessiva, successivamente i dati sono stati letti sulla base delle tre classi di fatturato e quindi incrociati.

Il presente report intende rappresentare, sulla base delle specificità aziendali e di settore, la richiesta emergente di fabbisogni formativi e competenze professionali.

Fasi del ciclo produttivo e attività svolte

Tutte le aziende del campione operano, come detto in precedenza, nel settore dei trasporti. Di esse due si occupano anche dei servizi ambientali, idrico, gas ed energia elettrica.

Tabella 3.1.1 T1 In quale settore opera l'azienda? (Aziende per classi di fatturato - espresso in euro)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Ambiente (Rifiuti)	0	1	0	1
Idrico	0	1	1	2
Gas	0	0	1	1
Trasporti	4	6	6	16
Energia elettrica	0	1	1	2
Altri settori	0	0	1	1

Tipologie di trasporto nelle Aziende del campione

La tipologia prevalente di attività trasportistiche è costituita dalla gestione di Autolinee Urbane ed Extraurbane esercitata rispettivamente da 12 e 11 Aziende.

Tre Aziende esercitano esclusivamente il servizio di trasporto urbano, tre solo di trasporto extraurbano, una soltanto tramvie ed una invece si occupa di tutte le tipologie di trasporto ad eccezione delle Autolinee Extraurbane. E' possibile che tali "specializzazioni" possano influenzare le risposte, poiché le competenze professionali sono legate alla tipologia di attività svolte, alla tipologia della clientela servita, alla tecnologia impiegata e alla complessità dei processi produttivi esistenti nelle diverse Aziende. Quattro di queste aziende "monoservizio" rientrano nel Gruppo 3: in tale gruppo sono quindi comprese Aziende con un fatturato più basso delle altre e che presidiano processi produttivi più "semplici" e più specialistici. Si terrà presente anche questo aspetto nel seguito dell'analisi dei dati (Tabella 3.1.1 T2).

Tabella 3.1.1 T2 Se l'azienda si occupa di Trasporti, indicare la tipologia. (Aziende per classi di fatturato - espresso in euro)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Autolinee urbane	3	6	3	12
Autolinee extraurbane	3	4	4	11
Metropolitane	1	0	0	1
Ferrovie locali	1	0	1	2
Tramvie	0	0	1	1
Funicolari	2	0	1	3
Navigazione	2	0	1	3

3.1.2 Organico aziendale

Addetti e attività aziendali a maggior sviluppo

Tabella 3.1.2 T1 Numero medio di addetti totali. (Aziende per classi di fatturato - espresso in euro)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Dirigenti	33	10	10	53
Quadri	141	24	24	189
Impiegati	748	269	234	1.251
Operai	6.651	2.365	1.655	10.671
Apprendisti	23	13	0	36
Consulenti o collaboratori	7	6	3	16
<i>Totale dipendenti</i>	<i>7.603</i>	<i>2.687</i>	<i>1.926</i>	<i>12.216</i>

L'articolazione degli organici, coerenti con le dimensioni di fatturato delle aziende inserite nei tre gruppi, ci restituisce anche una centralità delle figure di dirigente e quadro nelle imprese del Gr2 e Gr3, dove il rapporto numerico con impiegati e operai evidenzia un dato di maggiore complessità gestionale da parte delle figure di management aziendale.

Dalla lettura della tabella colpisce anche il ricorso marginale alla figura dell'apprendista, assente nelle aziende del Gr3.

Tabella 3.1.2 T2 - Ripartizione tra aziende per classi di fatturato (Val. %)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
% di addetti attività operative	87	88	78	84
% di addetti amministrativi	13	12	22	15

Le tabelle ci restituiscono la fotografia di un campione di aziende in generale molto focalizzato sui processi di linea operativi e contraddistinti da una cultura professionale e organizzativa che favorisce l'ingresso e la permanenza di uomini piuttosto che di donne (**Tabella 3.1.2 T3**).

Tabella 3.1.2 T3 Distribuzione percentuale degli addetti per sesso (Aziende per classi di fatturato) (Val. %)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Uomini	90	91	89	90
Donne	10	9	11	10
<i>Totale</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Il personale delle aziende del campione risulta quasi prevalentemente compreso nella fascia di età dai 41 ai 50 anni: solo un paio di aziende del Gr3 attestano l'età media della propria popolazione aziendale tra i 25 e i 40 anni.

Tabella 3.1.2 T4 Età media del personale (Aziende per classi di fatturato)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Meno di 25 anni	0	0	0	0
Da 25 a 40 anni	0	0	2	2
Da 41 a 50 anni	4	6	4	14
Più di 50 anni	0	0	0	0

Il dato è molto interessante rispetto alla lettura dei fabbisogni formativi di tali imprese: le caratteristiche tipiche dei dipendenti con media anzianità anagrafica mettono in rilievo alcuni temi trasversali ai contenuti tecnici ma determinanti per il successo delle azioni formative: motivazione, risposta al cambiamento, comunicazione efficace.

I dati previsionali sul personale sembrerebbero rappresentare un trend positivo nelle Aziende del campione (**Tabella 3.1.2 T5, Tabella 3.1.2 T6**). Se in riferimento agli ultimi due anni le Aziende hanno dichiarato che il personale è diminuito per 8 di esse mentre per le altre 8 è stato stabile o in aumento (rispettivamente 5 e 3), per i prossimi due anni i dati si modificano in senso decisamente positivo: 12 di esse dichiarano che sarà stabile o in aumento (rispettivamente 8 e 4) mentre solo 4 dichiarano che diminuirà.

Tabella 3.1.2 T5 Negli ultimi due anni, il personale è stato.
(Aziende per classi di fatturato)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Stabile	1	2	2	5
In aumento	0	0	3	3
In diminuzione	3	4	1	8

**Tabella 3.1.2 T6- Nei prossimi due anni, ritiene che
l'occupazione nella sua azienda sarà.** (Aziende per classi
di fatturato)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Stabile	2	3	3	8
In aumento	0	1	3	4
In diminuzione	2	2	0	4

Analizzando più in dettaglio i raggruppamenti notiamo che nel Gr 1, pur non prevedendo un aumento di personale nei prossimi due anni, dato corrispondente ai due anni precedenti, aumentano le aziende che prevedono stabilità (da 1 a 2) e si riducono, da 3 a 2, quelle che fanno una previsione di diminuzione.

Nel Gr2 i dati sulla stabilità, aumento e diminuzione del personale migliorano tutti rispetto ai due anni precedenti: le previsioni di diminuzione passano da 4 a 2, quelle di aumento da 0 a 1, quelle di stabilità da 2 a 3.

Nel Gr3, l'unico in cui 3 Aziende affermano che negli ultimi due anni il personale è stato in aumento, quest'ultimo dato è stato riconfermato anche per il prossimo periodo, mentre non si prevede nessuna diminuzione, quando nei due anni passati 1 azienda la prevedeva, e aumentano di una unità le aziende che prevedono stabilità (da 2 a 3).

Quanto alla specifica sulle attività interessate all'andamento dell'aumento del personale, rispondono 4 Aziende che appartengono alla Regione Puglia e si occupano di trasporto extraurbano (3 Aziende) e urbano-extraurbano (1 azienda). Ad esse si aggiunge 1 Azienda del Lazio che si occupa di trasporto extraurbano. Si ritiene quindi questo dato molto specifico e non generalizzabile.

Per queste Aziende, ovviamente, la previsione di aumento del personale riguarderà il trasporto urbano (2 aziende) ed extraurbano (4 aziende).

Tabella 3.1.2 T 7 Se sarà in aumento che tipo di attività riguarderà (settore trasporti) - (Aziende per classi di fatturato)

Tipologia di trasporto	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Autolinee urbane	0	2	0	2
Autolinee extraurbane	1	1	2	4
Metropolitane	0	0	0	0
Ferrovie locali	0	0	0	0
Tranvie	0	0	0	0
Funicolari	0	0	0	0
Navigazione	0	0	0	0

3.1.3 Processi di cambiamento e scenari evolutivi del settore

Effetti organizzativi connessi ai processi di cambiamento del settore delle multiutility

Previsioni di crescita

Dalle previsioni di fatturato indicate emerge un quadro di stabilità del fatturato per il prossimo biennio attestato da 10 aziende, con una tendenza molto marcata al decremento attestata da 5 aziende sulle 16 complessive. Solo una azienda del Gr2 ha prospettive di crescita del proprio fatturato (**Tabella 3.1.3 T1**).

Tabella 3.1.3 T1 Previsioni di fatturato per i prossimi due anni - (Aziende per classi di fatturato)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Crescita	0	1	0	1
Stabilità	1	4	5	10
Diminuzione	3	1	1	5

Professionalità coinvolte dalle trasformazioni aziendali

Non risulta evidenziabile una tendenza comune alle diverse aziende circa l'incidenza dei processi di trasformazione sulle figure professionali. L'unica figura in comune alle Aziende del Gr1 e a quelle del Gr3 è l'Addetto Commerciale.

All'interno del Gr1 sembrano emergere come maggiormente coinvolte figure professionali di tipo gestionale in coerenza con la maggiore complessità organizzativa delle Aziende del gruppo. All'interno degli altri due gruppi sono più interessate dalle trasformazioni le figure dei tecnici e degli amministrativi in genere (**Tabella 3.1.3 T2**).

Tabella 3.1.3 T2 Secondo lei quali figure professionali saranno maggiormente interessate dai processi di trasformazione in corso nell'azienda? (Aziende per classi di fatturato)

Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)
Addetti Commerciali	Impiegati	Addetti Commerciali
Informatici	Officina	Tecnici gestionali e professionali
Ruoli direzionali	Figure Apicali	Amministrativi form. contabile
Ruoli gestione risorse umane	Amministrativi	Amministrativi form. giuridica
Ruoli controllo di gestione	Tecnici	Produzione del servizio
Operatori di esercizio		

La **Tabella 3.1.3 T3** evidenzia con chiarezza la notevole dispersione delle indicazioni date dalle Aziende circa le figure interessate dalle trasformazioni. Se all'interno dei gruppi è possibile individuare una qualche coerenza, nell'insieme non emerge una tendenza comune al settore trasportistico circa l'impatto delle trasformazioni sui ruoli.

Tabella 3.1.3 T3 Secondo lei quali figure professionali saranno maggiormente interessate dai processi di trasformazione in corso nell'azienda? (Aziende per classi di fatturato)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Addetti Commerciali	1	0	1	2
Addetti Tecnici Specialisti	0	0	0	0
Informatici	1	0	0	1
Impiegati	0	2	0	2
Uff. Personale	0	1	0	1
Officina	0	1	0	1
Tecnici con mansioni gestionali e professionali	0	0	1	1
Figure Apicali	0	1	0	1
Ruoli direzionali	1	0	0	1
Ruoli gestione risorse umane	1	0	0	1
Ruoli controllo di gestione	1	0	0	1
Amministrativi form. contabile	0	0	1	1
Amministrativi form giuridica	0	0	1	1
Produzione del servizio	0	0	1	1
Personale Amministrativo	0	1	0	1
Personale Tecnico	0	1	0	1
Operatori di esercizio	1	0	0	1
<i>Totale</i>	6	7	5	18

Esternalizzazione delle attività

Rispondono complessivamente "sì" 3 aziende, 2 del Gr1 e 1 del Gr3. Una azienda del Gr1 non risponde.

Tabella 3.1.3 T4 Nella sua azienda saranno previsti nei prossimi due anni interventi di esternalizzazione di aree di attività? (Aziende per classi di fatturato)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Sì	2	0	1	3
No	1	6	5	12

Le tre aziende che prevedono interventi di esternalizzazione indicano come interessati i settori: pulizie, gestione rivendite, manutenzione e movimento, biglietterie.

In particolare, le due aziende del Gr1 indicano i settori del movimento, manutenzione e biglietterie. L'azienda del Gr3 indica invece i settori delle pulizie e delle gestioni rivendite.

Tabella 3.1.3 T 5 Se sì, quali settori aziendali saranno coinvolti negli interventi di esternalizzazione? (Aziende per classi di fatturato)

Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)
Movimento	-	Pulizie
Manutenzione	-	Gestione rivendite
Biglietterie	-	

Problematiche del settore

Rispetto alla percezione delle problematiche centrali del settore di riferimento le indicazioni comuni ai tre cluster azienda riguardano il tema dell'“instabilità della normativa di settore”, ritenuto molto importante da tutte le aziende, e la “concorrenza internazionale”, rispetto alla quale c'è al contrario una trasversale evidenza di scarsa rilevanza.

Alcune specificità relative ai tre gruppi di aziende sono:

- nel Gruppo 1 emerge la criticità dell'impatto della politica nella gestione aziendale come la problematica in assoluto più sentita;
- il Gruppo 2 evidenzia come tema critico centrale la necessità di investimenti sia in infrastruttura che in materiale rotabile;
- nel Gruppo 3 appaiono in evidenza come temi chiave anche lo sviluppo del business e l'efficacia commerciale. Infatti accanto a “instabilità della normativa” e “necessità investimenti in rete”, sono evidenziati come importanti i temi della “mancanza di strategie pubbliche di sviluppo” e dei “modelli organizzativi inadeguati alle sfide del mercato (Tabella 3.1.3 T6).

Tabella 3.1.3 T6 Quali sono attualmente le problematiche principali che riguardano il settore in cui opera la sua azienda.

Per ogni opzione indichi il loro livello di importanza assegnando un valore da 1 (massima importanza) a 5 (minima importanza). (Aziende per classi di fatturato)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Media
Investimenti materiale rotabile	-	1,0	-	1,0
Ingerenza nella gestione della politica	1,0	-	-	1,0
Instabilità della normativa di settore	2,0	1,8	1,3	1,7
Necessità di investimenti in reti, infrastrutture o impianti	3,0	1,8	2,0	2,3
Mancanza di strategie pubbliche di sviluppo	2,3	3,3	2,3	2,6
Modelli organizzativi inadeguati alle sfide del mercato	4,0	2,8	2,3	3,0
Mancanza di un adeguata qualificazione delle risorse umane	3,0	4,0	3,8	3,6
Adeguamenti tecnologici dei processi produttivi	4,0	3,3	3,7	3,7
Concorrenza internazionale	5,0	4,5	5,0	4,8
Riduzione contributi min. trasporti	-	-	-	-

3.1.4 Scenari di sviluppo delle competenze e dei profili professionali

Cambiamenti delle competenze professionali

Tutte le competenze riportate nelle tabelle sono ordinate sulla base dell'importanza.

Principali aree di competenze richieste dall'Azienda: le Competenze tecnico-strumentali

Tabella 3.1.4 T1 - Competenze tecnico-strumentali - Aziende del Gruppo 1 - Aree di competenze richieste

Competenze	Gap	Importanza	Padronanza
Qualità dei servizi	-2,3	6,3	4,0
Ingegneristiche	-0,8	4,3	3,5
Informatica	-1,5	4,0	2,5
Amm.ve e contabili	0,7	3,3	4,0
Comm.li e marketing	-0,7	3,3	2,7
Giuridiche	2,7	2,3	5,0
Finanza	0,3	1,7	2,0

Tabella 3.1.4 T2 - Competenze tecnico-strumentali - Aziende del Gruppo 2 - Aree di competenze richieste

Competenze	Gap	Importanza	Padronanza
Informatica	-1,3	5,0	3,8
Giuridiche	-1,3	4,8	3,5
Ingegneristiche	-1,1	4,8	3,8
Qualità dei servizi	0,5	4,8	5,3
Comm.li e marketing	-1,3	4,8	3,5
Amm.ve e contabili	0,7	3,8	4,5
Finanza	-0,2	3,2	3,0

Tabella 3.1.4 T3 - Competenze tecnico-strumentali - Aziende del Gruppo 3 - Aree di competenze richieste

Competenze	Gap	Importanza	Padronanza
Qualità dei servizi	-0,5	6,0	5,5
Informatica	0,0	4,7	4,7
Ingegneristiche	0,3	4,7	5,0
Amm.ve e contabili	0,3	4,5	4,8
Giuridiche	-0,1	4,3	4,2
Comm.li e marketing	-0,2	3,8	3,7
Finanza	-0,6	3,2	2,6

Tabella 3.1.4 T4 - Competenze tecnico-strumentali - Competenze richieste dalle Aziende del campione

Medie dei valori			
Competenze	Gap	Importanza	Padronanza
Qualità dei servizi	-0,8	5,7	4,9
Ingegneristiche	-0,5	4,6	4,1
Informatica	-0,9	4,6	3,6
Comm.li e marketing	-0,7	4,0	3,3
Amm.ve e contabili	0,6	3,9	4,4
Giuridiche	0,4	3,8	4,2
Finanza	-0,1	2,7	2,5

Considerando le competenze tecnico strumentali si possono rilevare i seguenti elementi trasversali:

- non sono quelle ritenute più importanti dalle aziende rispetto alle altre tipologie di competenze indagate (organizzative e relazionali) (cfr. tab. “Confronto tra le aree di competenza”);
- sono il cluster di competenze rispetto alle quali più evidente è il tema del riposizionamento e del cambiamento di prospettiva: l'importanza attribuita alle diverse competenze copre un range da 2,7 (finanza) a 5,7 (qualità dei servizi);
- i gap più evidenti sono rispetto al valore riconosciuto ai propri servizi (qualità dei servizi), all'innovazione degli strumenti di lavoro (informatica), al rapporto con il mercato e il cliente (comm.li e marketing), con rilevanti differenze rispetto alle tre classi di aziende.
- le competenze giuridiche e quelle amministrative, più tradizionalmente presenti nel settore, risultano in media presidiate.
- le competenze in materia di finanza risultano in media di scarsa rilevanza, sia come importanza che come presidio. In realtà il dato medio è fortemente impattato dalle differenze di andamento delle tre classi: nel Gr1 si rileva una bassissima importanza e un presidio basso senza rilevazione di gap, nel Gr2 e Gr3 l'importanza è media e la competenza rappresenta un gap formativo.

Rispetto alle classi di aziende si può evidenziare:

Gruppo 1 – Aziende con oltre 50 mln di fatturato

- La “qualità dei servizi” risulta la competenza di gran lunga più importante e più carente.
- Un gap rilevante è segnalato sul presidio della competenza informatica, ritenuta di importanza medio-alta.
- Le competenze giuridiche sono molto presidiate ma risultano di basso interesse per l'azienda.
- La competenza finanziaria risulta la meno importante e non presenta criticità di gap.

Gruppo 2 – Aziende comprese tra i 20 e i 50 mln di fatturato

- E' il gruppo che presenta il maggior numero di gap, quasi tutti superiori a 1.
- Le competenze nelle quali si riscontrano i gap più rilevanti sono quelle informatiche, giuridiche e ingegneristiche.
- La competenza relativa alla qualità dei servizi risulta presidiata.

Gruppo 3 – Aziende con meno di 20 mln di fatturato

- Le aziende di questo gruppo presentano il minor numero e la minore consistenza di gap su questa tipologia di competenze.
- I gap più rilevanti sono sulla qualità dei servizi, indicata come la competenza più importante, e sulla finanza, che risulta quella meno rilevante.

Principali aree di competenze richieste dalla Azienda: le Competenze di natura Organizzativa

Tabella 3.1.4 T5 - Competenze di natura organizzativa - Aziende del Gruppo 1 - Aree di competenze richieste

Competenze	Gap	Importanza	Padronanza
Organizzare il lavoro	-3,7	6,0	2,3
Lavorare in gruppo	-2,8	5,3	2,5
Indiv. e ris. problemi gestionali	-1,5	5,0	3,5
Indiv. e ris. problemi tecnici	-0,7	4,7	4,0
Lavorare in autonomia	-1,8	4,5	2,7

Tabella 3.1.4 T6 - Competenze di natura organizzativa - Aziende del Gruppo 2 - Aree di competenze richieste

Competenze	Gap	Importanza	Padronanza
Organizzare il lavoro	-1,9	6,4	4,5
Indiv. e ris. problemi tecnici	-1,4	6,4	5,0
Indiv. e ris. problemi gestionali	-0,8	6,0	5,3
Lavorare in gruppo	-1,7	5,2	3,5
Lavorare in autonomia	-0,9	4,6	3,8

Tabella 3.1.4 T7 - Competenze di natura organizzativa - Aziende del Gruppo 3 - Aree di competenze richieste

Competenze	Gap	Importanza	Padronanza
Organizzare il lavoro	-1,7	6,0	4,3
Indiv. e ris. problemi gestionali	-0,6	5,8	5,2
Indiv. e ris. problemi tecnici	-0,4	5,6	5,2
Lavorare in gruppo	-0,4	5,0	4,6
Lavorare in autonomia	0,6	3,8	4,4

Tabella 3.1.4 T8 - Competenze di natura organizzativa - Competenze richieste dalle Aziende del campione

Medie dei valori			
Competenze	Gap	Importanza	Padronanza
Organizzare il lavoro	-2,4	6,1	3,7
Indiv. e ris. problemi tecnici	-1,1	5,7	4,6
Indiv. e ris. problemi gestionali	-0,7	5,5	4,8
Lavorare in gruppo	-1,6	5,2	3,5
Lavorare in autonomia	-0,7	4,3	3,6

Rispetto alla media del totale del campione, le **competenze di natura organizzativa** risultano più importanti per le aziende e in generale meno presidiate delle competenze tecnico strumentali.

In tutte le competenze per tutti i gruppi di aziende sono presenti dei gap, con l'unica eccezione di una competenza in Gr3 (lavorare in autonomia).

“Organizzare il lavoro” è la competenza più importante e in ogni caso carente per tutti e tre i gruppi, con differenze rilevanti di gap e di presidio: molto critica per la aziende del Gr1, meno impattante ma significativa per Gr2 e Gr3.

Questo dato, incrociato con l'attenzione rispetto alla “qualità dei servizi” espressa nelle competenze di natura tecnico strumentali, potrebbe delineare un tema diffuso di ricerca di efficienza interna.

“Lavorare in autonomia” è la competenza ritenuta meno importante da tutte le aziende del campione, anche se il valore assoluto dell’importanza assegnata (da 3,8 del Gr3 a 4,6 del Gr2) la qualifica come una competenza chiave. Il gap rispetto a questa competenza è elevato nel Gr1 e significativo nel Gr2 mentre la competenza risulta presidiata nel Gr3.

Gruppo 1 – Aziende con oltre 50 mln di fatturato

- Rileva un gap molto importante nella competenza “organizzare il lavoro” (3,7), il più elevato tra tutte le competenze oggetto di valutazione.
- Anche la competenza “lavorare in gruppo” è identificata come molto importante e critica, con un gap di 2,8.
- Tutte le competenze di natura organizzativa presentano dei gap di presidio.

Gruppo 2 – Aziende comprese tra i 20 e i 50 mln di fatturato

- I gap più significativi emergono rispetto alle competenze “Organizzare il lavoro”, che risulta anche la più importante, e “lavorare in gruppo”.
- Tutte le competenze di natura organizzativa presentano dei gap di presidio.

Gruppo 3 – Aziende con meno di 20 mln di fatturato

E’ il gruppo nei quali i gap sono meno rilevanti, anche se presenti per tutte le competenze ad eccezione di “lavorare in autonomia” che risulta presidiata.

- I due gap più importanti sono rispetto alle competenze “organizzare il lavoro” e “individuare e risolvere problemi gestionali”.

Le **competenze di natura relazionale** registrano, in media, un’attribuzione di importanza più elevata delle altre due tipologie di competenze indagate.

In generale quest’area di competenze risulta anche l’area più critica rispetto al presidio interno, in quanto per tutte le competenze dei gruppi di aziende si rilevano gap.

Alcuni fenomeni sono comuni a tutti o ad alcuni dei gruppi di aziende considerati:

- “saper trattare con i clienti”, competenza più importante per i Gr2 e Gr3. In Gr1 risulta al quinto posto in ordine di importanza;
- “capacità di mediazione” e “saper ascoltare” sono le competenze che per tutti i gruppi sono le meno importanti, pur con fattori di importanza significativi (4,9 e 5,1).

Le differenze di dimensione e di complessità delle aziende determina la focalizzazione sulle diverse competenze.

Principali aree di competenze richieste dalla Azienda: le Competenze Relazionali

Tabella 3.1.4 T 9 - Competenze relazionali - Aziende del Gruppo 1 - Aree di competenze richieste

Competenze	Gap	Importanza	Padronanza
Rapporti efficaci con le istituzioni	-1,5	6,5	5,0
Saper dialogare con i responsabili	-3,5	6,0	2,5
Gestione efficace della comunic.	-2,8	5,5	2,7
Capacità di dirigere il lavoro	-2,0	5,3	3,3
Saper trattare con i clienti	-1,7	4,7	3,0
Buon rapporto con i colleghi	-1,8	4,3	2,5
Sapere ascoltare	-1,7	4,3	2,7
Capacità di mediazione	-0,5	4,0	3,5

Tabella 3.1.4 T 10 - Competenze relazionali - Aziende del Gruppo 2 - Aree di competenze richieste

Competenze	Gap	Importanza	Padronanza
Saper trattare con i clienti	-2,6	7,0	4,4
Capacità di dirigere il lavoro	-2,0	6,8	4,8
Gestione efficace della comunic.	-2,6	6,8	4,2
Rapporti efficaci con le istituzioni	-1,7	6,2	4,5
Saper dialogare con i responsabili	-2,2	6,2	4,0
Buon rapporto con i colleghi	-2,0	6,0	4,0
Sapere ascoltare	-2,2	6,0	3,8
Capacità di mediazione	-1,4	5,6	4,3

Tabella 3.1.4 T 11 - Competenze relazionali - Aziende del Gruppo 3 - Aree di competenze richieste

Competenze	Gap	Importanza	Padronanza
Saper trattare con i clienti	-1,4	6,4	5,0
Rapporti efficaci con le istituzioni	-1,2	6,4	5,3
Buon rapporto con i colleghi	-2,0	6,0	4,0
Capacità di dirigere il lavoro	-0,8	6,0	5,3
Gestione efficace della comunic.	-0,8	6,0	5,3
Saper dialogare con i responsabili	-0,9	5,4	4,5
Capacità di mediazione	-0,5	5,0	4,5
Sapere ascoltare	-0,5	5,0	4,5

Tabella 3.1.4 T 12 – Competenze relazionali - Competenze richieste dalle Aziende del campione

Medie dei valori			
Competenze	Gap	Importanza	Padronanza
Rapporti efficaci con le istituzioni	-1,5	6,4	4,9
Gestione efficace della comunic.	-2,1	6,1	4,0
Capacità di dirigere il lavoro	-1,6	6,0	4,5
Saper trattare con i clienti	-1,9	6,0	4,1
Saper dialogare con i responsabili	-2,2	5,9	3,7
Buon rapporto con i colleghi	-1,9	5,4	3,5
Sapere ascoltare	-1,5	5,1	3,7
Capacità di mediazione	-0,8	4,9	4,1

Gruppo 1 – Aziende con oltre 50 mln di fatturato

- La competenza più importante risulta “rapporti efficaci con le istituzioni” (6,5), a sottolineare un tema politico e istituzionale prevalente anche in ambito relazionale: risulta comunque la competenza con il gap minore (1,5).
- I gap più rilevanti sono nell’area della comunicazione: le due competenze critiche sono “saper dialogare con i responsabili” (3,5) e “gestione efficace della comunicazione” (2,8).

Gruppo 2 – Aziende comprese tra i 20 e i 50 mln di fatturato

- Le competenze relazionali risultano molto importanti per le aziende del Gr2, con fattori che vanno da 5 a 6,4.
- In ambito relazionale la competenza in assoluto più importante (7,0) e più carente (2,6) risulta essere quella di interfaccia con il mercato: “saper trattare con i clienti”.
- Un ulteriore gap importante è la “gestione efficace della comunicazione” (2,6).
- Altre due competenze hanno gap rilevanti di 2,2: “saper dialogare con i responsabili” e “saper ascoltare”.

Gruppo 3 – Aziende con meno di 20 mln di fatturato

- In questo gruppo i gap sono meno rilevanti che negli altri due. I fattori di importanza per le diverse competenze si attestano da 5 a 6,4.
- La competenza più importante è, come per il Gr2, “saper trattare con i clienti”. In questo caso il gap espresso rispetto al presidio attuale è 1,4.
- La competenza sulla quale si rileva il gap maggiore è “buon rapporto con i colleghi” (2,0), a evidenziare probabilmente un tema chiave di clima interno.

Tabella 3.1.4 T 13 - Confronto fra le aree di competenza

Media dei valori in ordine di importanza			
	Gap	Importanza	Padronanza
20 C) Competenze relazionali	-1,6	5,7	4,1
20 B) Competenze organizzative	-1,4	5,4	4,0
20 A) Competenze tecnico-strumentali	-0,3	4,2	3,9

Il confronto tra le aree di competenza ci restituisce la centralità delle competenze relazionali, sia in termini di importanza che di gap.

Sviluppo atteso delle capacità

Tabella 3.1.4 T 14 In quale direzione dovrebbe maggiormente svilupparsi la capacità delle Risorse Umane (Aziende per classi di fatturato)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Servizi al cliente	2	6	5	13
Controllo di gestione	0	5	5	10
Gestione produzione	1	2	3	6
Gestione approvvigionamenti	1	2	3	6
Tecnologie dell'informazione e della comunicazione	2	2	2	6
Lingue straniere	0	3	2	5
Esercizio reti e/o impianti	1	0	4	5
Marketing, vendita, comunicazione, immagine	0	2	2	4
Conoscenza tecnologica di processo	1	1	1	3
Manutenzione impianti/macchinari	0	1	2	3
Nuovi servizi/prodotti	0	0	1	1
Gestione finanziaria	0	1	0	1
Distribuzione	0	0	1	1
Fatturazione	0	0	1	1
Project management	1	0	0	1
Trading	0	0	0	0
Altro	0	0	0	0

NB: è possibile scegliere più alternative

Le linee prioritarie di azione individuate per la struttura delle Risorse Umane si focalizzano su due elementi principali: l'incremento della qualità dei servizi al cliente e il rafforzamento delle capacità gestionali e di controllo interne. Un altro tema chiave per aziende di tutte e tre i gruppi sembra essere il potenziamento delle tecnologie di informazione e comunicazione. Scarso interesse per l'ideazione di nuovi prodotti/servizi.

Interventi di aggiornamento/qualificazione

Tabella 3.1.4 T 15 - All'interno della Sua azienda ci sono delle figure professionali su cui sarebbe utile effettuare interventi di aggiornamento/qualificazione?

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Si	4	5	5	14
No	0	1	1	2

Tabella 3.1.4 T 16 - Se si, può indicare quali figure professionali attualmente operanti nella sua azienda avrebbero bisogno di tali interventi? Fino ad una massimo di tre figure in totale, citate in ordine di importanza (Aggiornamento)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)
1	Apicali direzione personale Quadri intermedi Dirigenti Capi (capacità manageriali)	Direttore Addetti recupero credito Esercizio	Personale di officina Responsabile approvvigionamento Coordinatore di esercizio
2	Apicali direzione finanza Quadri apicali	Officina	Addetto all'esercizio Responsabile trasparenza Personale viaggiante
3	Operatori manutenzione Quadri intermedi	Officina	Gestione del personale

Tabella 3.1.4 T 17 - Relativamente a ciascuna delle figure professionali indicate nella domanda precedente, quali dovrebbero essere secondo Lei i contenuti di questo tipo di formazione? (Aggiornamento)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)
1	Sistemi di gestione Leadership strategica Giuridiche gestionali	Organizzazione e gestione del lavoro Aggiornamento normativo Lingue	Info tecnico giuridica Sicurezza
2	Funzionali Gestione progetto Leadership	Manutenzione dei mezzi Acquisizione nuove competenze	Igiene del lavoro
3		Nuovi servizi	Condotta di guida

L'esigenza di attivare interventi di aggiornamento e qualificazione viene espressa da 14 delle 16 aziende del campione, in ogni caso in tutte le imprese appartenenti al Gr1 con maggiori dimensioni e fatturato.

Con riferimento ai ruoli oggetto di tali interventi si rilevano esigenze differenziate rispetto alla tipologia di dimensioni e fatturato. Le aziende del Gr1 esprimono una esigenza soprattutto rispetto a ruoli gestionali e manageriali: i contenuti della formazione sono soprattutto relativi a competenze gestionali e trasversali come leadership, sistemi di gestione e project management. Nel Gr2 e nel Gr3 i ruoli prevalenti da coinvolgere nella formazione sono invece di tipo tecnico e i contenuti attinenti a competenze tecniche trasversali quali sicurezza, normativa, lingue. Il contenuto formativo prioritario dell'aggiornamento/qualificazione per il Gr2 è l'organizzazione e la gestione del lavoro, coerentemente con la competenza organizzativa identificata come più rilevante e carente.

Tabella 3.1.4 T 18 – All'interno della Sua azienda ci sono delle figure professionali su cui sarebbe utile effettuare interventi di riconversione professionale

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Si	2	3	1	6
No	2	3	5	10

Tabella 3.1.4 T 19 - Se si, può indicare quali figure professionali attualmente operanti nella sua azienda avrebbero bisogno di tali interventi? Fino ad una massimo di tre figure in totale, citate in ordine di importanza (riconversione)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)
1	Autisti (inidonei alla guida)	Esercizio Operatore di esercizio Impiegati	Collaboratore di esercizio
2	Amministrativi personale	Officina	
3	Amministrativi finanza	Amministrazione	

Tabella 3.1.4 T 20 - Relativamente a ciascuna delle figure professionali indicate nella domanda precedente, quali dovrebbero essere secondo Lei i contenuti di questo tipo di formazione? (Riconversione)

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)
1	Motivazione	Organizzazione e gestione del lavoro Acquisizione nuove competenze	Collaboratore di esercizio
2	Competenze tecniche specifiche	Rapporto con la clientela	
3		Manutenzione dei mezzi Nuovi servizi	

Il tema della riconversione professionale non sembra essere altrettanto pressante, soprattutto per le aziende del Gr3 dove solo una delle sei aziende del campione la ritiene utile.

I ruoli investiti da processi di riconversione sono differenziati per le diverse tipologie di aziende: nel Gr1 il profilo di autista è prioritario, seguito da ruoli più trasversali di amministrazione del personale e della finanza. Rispetto ai contenuti di tale formazione, il primo identificato nel Gr1 è la motivazione, a testimonianza dell'esigenza di agire principalmente sul superamento di resistenze al cambiamento e sull'attivazione di energie positive verso il ruolo.

Nei Gr2 e Gr3 l'esigenza di riconversione si focalizza soprattutto su ruoli tecnico-operativi. I temi della formazione, specificata solo dal Gr2, sono differenziati: il principale risulta essere l'organizzazione del lavoro, prioritario come per l'aggiornamento e la riqualificazione. Altri temi chiave sono i rapporti con la clientela, gli aspetti commerciali, nuovi servizi e competenze.

Difficoltà di reperimento delle figure professionali

Reperimento personale qualificato

Tabella 3.1.4 T 21 - Negli ultimi tre anni, la Sua Azienda ha avuto difficoltà di reperimento di alcune figure professionali?

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Si	1	0	3	4
No	3	6	3	12

Tabella 3.1.4 T 22 - A livello generale, quali sono le aree all'interno dell'impresa nelle quali avete maggiori difficoltà a reperire personale qualificato?

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)
Amministrazione e Finanza	I		
Commerciale e internazionalizzazione	Q e O		
Gestione organizzativa	O.S.		D
Produzione			Q, O.S.
Logistica			
Normativa specialistica	Q	I	Q I,
Qualità e sicurezza	Q		Q, I
Informatica	Q		Q, I
Comunicazione e Marketing			
Ricerca			
Costruzione e manutenzione delle reti			
Altro (specificare)			
Man App Elettr			O. Sp.

Legenda: D = Dirigenti, Q = Quadri, I = Impiegati, OS = Operai Specializzati, O = Operai generici

Tabella 3.1.4 T 23 - Per quali aree è più difficile reperire personale qualificato?

Aree	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln(Gr3)
Autolinee urbane	Operatore esercizio quadri apicali autisti pat. DE+CQC	Autisti - manutentori	-
Autolinee extraurbane	Operatore esercizio quadri apicali	-	X
Metropolitane	-	Manutenzione specializzata	-
Ferrovie locali	-	-	X
Tranvie	-	-	-
Funicolari	-	-	-
Navigazione	-	-	-
Altro (specificare)	-	-	-

Il reperimento di figure professionali specifiche non sembra essere un fenomeno rilevante per il campione di aziende analizzate: riguarda solo una azienda del Gr1 e tre delle sei aziende parte del Gr3. Nessuna azienda del Gr2 dichiara di aver incontrato difficoltà di reperimento risorse.

Rispetto alle aree aziendali per le quali è più difficile reperire personale qualificato, per l'azienda del Gr1 si tratta in prevalenza di Quadri nelle aree organizzative trasversali mentre le tre aziende del Gr3 oltre ai Quadri nelle stesse aree si evidenzia anche l'esigenza di figure impiegate. Per queste aziende risulta difficoltoso anche il reperimento di operai specializzati nell'area della Produzione e nella manutenzione degli apparati elettrici.

Le aree specifiche nelle quali si concentra la problematicità di acquisizione di personale qualificato sono soprattutto le autolinee urbane ed extraurbane, soprattutto per l'azienda del Gr1.

3.1.5 Cambiamenti delle competenze professionali

Cadenza dei momenti formativi

Formazione professionale realizzata

Tabella 3.1.5 T1 - Il personale dipendente della sua azienda ha fruito di interventi di formazione professionale (aggiornamento, riqualificazione, riconversione) all'interno dell'azienda negli ultimi 3 anni?

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Si	3	6	6	15
No	1	0	0	1

Tabella 3.1.5 T2 - Periodicità degli interventi di formazione

Profili aziendali	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)
Dirigente	Da saltuariamente a due anni	Da saltuariamente a un anno	Da saltuariamente a un anno
Quadro	Da saltuariamente a due anni	Da semestralmente a un anno	Da saltuariamente a un anno
Impiegato o tecnico	Da saltuariamente a due anni	Da semestralmente a un anno	Da saltuariamente a un anno
Apprendista	Da mensilmente a due anni	Semestralmente	Saltuariamente
Operaio	Da saltuariamente a due anni	Da semestralmente a un anno	Da saltuariamente a un anno

Tabella 3.1.5 T3 - Quali sono i titoli di due dei principali corsi di formazione interna eseguiti negli ultimi 3 anni?

Aziende Gr1 (Oltre i 50 mln)	1	Formazione sicurezza da accordi Stato Regioni - Aggiornamento "CQC" (2012 - 2013) - Rinnovo carta qualificazione conducente 2013
	2	Sistema Integrato Qualità - Adeguamento normativa sicurezza sul lavoro (2012 - 2013) - Corso per verificatori titoli di viaggio 2013-2014
	3	
Aziende Gr2 (Tra i 20 e i 50 mln)	1	Benessere organizzativo per migliorare la qualità del lavoro (2012) - Rinnovo "CQC" (2013) - Formazione in materia di sicurezza sul lavoro (2013 - 2014) - Formazione specifica sicurezza (2012 - 13 - 14) - Rapporti con l'utenza (controllo/verifica viaggi) (2012) - rinnovo patente cqc (2013)
	2	Primo soccorso e uso del defibrillatore (2013) - gestione e utilizzo del cronotachigrafo analogico - tachigrafo digitale (2012) - ergonomia (2014) - carta di qualificazione dei conducenti "cqc" (2013) - corso sicurezza (2013)
	3	Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro
Aziende Gr3 (Fino a 20 mln)	1	Supervisor per la Safety nell'Az. di TPL - Il valore della professione di driver nel TPL - manutenzioni elettropneumatiche a bordo mezzo TPL (2011) - Il miglioramento del servizio e dell'efficienza aziendale attraverso la formazione continua (2011) - Informatica di base e office automation (2011) - Internal Auditor Qualità e Ambiente (2012) - Corso base lavoratori (2014) - Gestione delle relazioni (2012/2013)
	2	Tecniche di saldatura per la manutenzione dei mezzi di trasporto pubblico (2012) - Sicurezza sul lavoro (2012) - Sicurezza Ex D.Lgs 81/2008 (2012-13) - Sicurezza (2013) - Formazione sulla comunicazione aziendale (2012 - 2013)
	3	Il ruolo del verificatore del TP- Il controllo dei TDV nel TPL - 3 piani individuali di alta formazione (Fonservizi) (2013) - Formazione per rinnovo CQC (2012-13)- Formazione personale manutenzione (2014)

La formazione risulta una leva utilizzata in maniera diffusa all'interno delle aziende del campione: solo un'azienda del Gr1 dichiara di non aver realizzato interventi formativi negli ultimi tre anni.

La frequenza di esecuzione degli interventi formativi risulta maggiore nelle aziende del Gr2 e del Gr3 rispetto a quelle del Gr1.

Gli interventi realizzati sono nell'area della sicurezza del lavoro, della qualità e della formazione tecnico-operativa specifica.

Andamento degli investimenti in formazione nei prossimi anni

Investimenti in formazione

Tabella 3.1.5 T4 -Vi rivolgete a soggetti/società all'esterno dell'azienda per fare formazione?

	Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Si	3	5	6	14
No	0	0	0	0

Tabella 3.1.5 T5 - Quale andamento prevede che avranno gli investimenti per la formazione delle Risorse Umane nella Sua azienda nel prossimo triennio?

		Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
FORMAZIONE MANAGERIALE					
Nessun investimento	No	0	2	3	5
Investimenti in aumento	+	4	2	2	8
Investimenti in diminuzione	-	0	1	0	1
FORMAZIONE COMMERCIALE					
Nessun investimento	No	2	2	3	7
Investimenti in aumento	+	1	2	1	4
Investimenti in diminuzione	-	1	1	0	2
FORMAZIONE A SUPPORTO DI NUOVE STRATEGIE					
Nessun investimento	No	1	3	3	7
Investimenti in aumento	+	2	2	1	5
Investimenti in diminuzione	-	0	1	0	1
FORMAZIONE A SUPPORTO DI NUOVE TECNOLOGIE					
Nessun investimento	No	1	1	2	4
Investimenti in aumento	+	2	4	3	9
Investimenti in diminuzione	-	0	0	0	0
FORMAZIONE PER AGGIORNAMENTO NORMATIVE					
Nessun investimento	No	0	1	1	2
Investimenti in aumento	+	1	3	5	9
Investimenti in diminuzione	-	2	1	0	3
FORMAZIONE PER LA COSTRUZIONE E GESTIONE DELLE INFRASTRUTTURE					
Nessun investimento	No	0	2	1	3
Investimenti in aumento	+	0	1	2	3
Investimenti in diminuzione	-	0	0	0	0
FORMAZIONE PER NEOASSUNTI					
Nessun investimento	No	2	1	1	4
Investimenti in aumento	+	0	2	5	7
Investimenti in diminuzione	-	1	1	0	2
ALTRO SICUREZZA, QUALITA' E AMBIENTE					
Nessun investimento	No	0	0	0	0
Investimenti in aumento	+	1	0	0	1
Investimenti in diminuzione	-	0	0	0	0

Tabella 3.1.5 T6 -Quale andamento prevede che avranno gli investimenti per la formazione delle Risorse Umane nella Sua azienda nel prossimo triennio? Indicazioni complessive di investimento

		Oltre i 50 mln (Gr1)	Tra i 20 e i 50 mln (Gr2)	Fino a 20 mln (Gr3)	Totale
Nessun investimento	No	6	12	14	32
Investimenti in aumento	+	11	16	19	46
Investimenti in diminuzione	-	4	5	0	9

La tendenza rilevata dalle aziende del campione è di una focalizzazione delle attività formative sulle esigenze rilevate, con l'incremento di risorse formative soprattutto nelle aziende del Gr3.

Le tipologie di formazione per le quali gli investimenti nel prossimo triennio sono dichiarati in aumento sono:

- la formazione manageriale per otto delle aziende campione, quattro delle quali del Gr1;
- la formazione a supporto di nuove tecnologie, soprattutto per le aziende del Gr2;
- la formazione per aggiornamento sulle nuove normative e per i neoassunti, in particolare nelle aziende del Gr3.

Minor interesse è evidenziato per la formazione a supporto di nuove strategie, la formazione commerciale, per la costruzione e gestione di infrastrutture e rispetto a sicurezza, qualità e ambiente.

Sintesi dei gruppi

Aziende Gruppo 1 (con oltre 50 mln di fatturato)

Le quattro aziende del Gruppo 1, con un fatturato superiore a 50 milioni di euro e dimensioni complesse con un numero medio di dipendenti intorno ai 7.000 dipendenti, operano esclusivamente nel settore trasporti sia su gomma che su ferro.

La tendenza rilevata rispetto all'organico è nella direzione della diminuzione del personale in 2 aziende su quattro: per tre aziende il decremento dell'organico è già in atto negli ultimi due anni.

Anche il fatturato previsto per i prossimi due anni viene dichiarato in diminuzione da tre aziende su quattro.

In questo quadro la ricerca ci restituisce una grande attenzione sui ruoli e le competenze di tipo gestionale e manageriale, a testimoniare una attenzione soprattutto centrata più sul presidio e il controllo dei processi interni piuttosto che alla ricerca di innovazione ed evoluzione verso il mercato.

Le figure professionali che vengono ritenute più interessate ai processi di trasformazione in atto nelle aziende sono quelle dei ruoli gestionali e direzionali, degli informatici, degli addetti commerciali e degli operatori di esercizio.

La previsione di esternalizzazione di alcuni importanti processi legati alla produzione quali movimento, manutenzione e biglietterie fa comprendere la necessità di potenziamento delle capacità di presidio e controllo interno e dei ruoli che le esercitano.

Le problematiche più pressanti per questo tipo di aziende sono legate all'ingerenza della politica nella gestione e all'instabilità della normativa, probabilmente per la difficoltà ad affrontare processi di cambiamento e di rifocalizzazione interni vista la dimensione e complessità organizzativa.

Rispetto al presidio delle competenze professionali, le aziende di questo gruppo esprimono forti gap rispetto alla "qualità dei servizi" per quanto riguarda le competenze tecnico strumentali e in generale carenze molto rilevanti sul versante delle competenze organizzative e relazionali, con particolare riferimento all'"organizzazione del lavoro" e alla "comunicazione".

La focalizzazione della struttura delle risorse umane risulta da potenziare sul versante dei servizi al cliente, delle competenze informatiche e di quelle gestionali.

In merito alla tipologia di interventi formativi ritenuti prioritari, tutte le quattro aziende dichiarano la necessità di realizzare attività di aggiornamento e qualificazione, soprattutto per figure di indirizzo manageriale e gestionale e su contenuti che hanno a che fare con competenze di presidio e controllo dei processi e di leadership. Interessanti solo per due aziende su quattro gli interventi formativi finalizzati alla riconversione professionale, centrata su profili di tipo tecnico-operativo quali autisti e amministrativi. Interessante l'individuazione del contenuto "motivazione" come tema prioritario di tale formazione subito prima delle competenze tecniche specifiche, ad evidenziare un tema centrale e critico di attivazione e coinvolgimento delle risorse interne nei processi di cambiamento.

Solo una delle quattro aziende manifesta difficoltà di reperimento di figure professionali specifiche: il dato può essere probabilmente letto rispetto alla contrazione di fatturato e di organico dichiarato nella prima parte della ricerca che quindi porta a privilegiare processi di formazione e riqualificazione interna piuttosto che inserimento di risorse dall'esterno.

La criticità di reperimento evidenziata si riferisce a figure tecniche e a quadri apicali.

La formazione risulta essere realizzata da tre aziende su quattro, anche se con una cadenza che può arrivare ad essere biennale. I temi di tale formazione, realizzata da soggetti esterni, sono soprattutto tecnico operativi o di compliance normativa.

Le aziende del gruppo 1 dichiarano investimenti formativi in aumento per quanto riguarda la formazione manageriale (4 su 4), la formazione a supporto di nuove strategie (2 su 4) e la formazione a supporto di nuove tecnologie (2 su 4). In diminuzione per 2 aziende su 4 la formazione inerenti a aspetti di normativa.

Aziende Gruppo 2 (comprese tra i 20 e i 50 mln di fatturato)

Nel gruppo 2 sono presenti 6 aziende, con un fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro.

Hanno un numero di dipendenti in media sulle 2.500 unità: cinque si occupano esclusivamente di trasporto su gomma e una presidia anche attività di distribuzione di gas ed energia elettrica e di gestione rifiuti.

Rispetto al proprio organico, 4 aziende ne dichiarano una tendenza alla diminuzione negli ultimi due anni mentre due sono stabili. La tendenza espressa è di stabilità per tre aziende, di aumento per una e di diminuzione per due.

Il fatturato previsto per i prossimi due anni risulta stabile per quattro aziende, in diminuzione per una e in aumento per un'altra.

Le figure professionali che vengono ritenute più interessate ai processi di trasformazione in atto nelle aziende sono diversificate, nell'area degli amministrativi e dei tecnici.

Le aziende del gruppo 2 non dichiarano scelte di esternalizzazione di processi.

Con riferimento alle problematiche più rilevanti, risultano centrate sugli investimenti in materiale rotabile e infrastrutture.

Le aziende di questo gruppo esprimono rilevanti gap sia sulle competenze tecnico strumentali che organizzative e relazionali.

Le competenze informatiche, giuridiche e ingegneristiche sono ritenute importanti e risultano carenti nell'area tecnico-strumentale. L'organizzazione del lavoro risulta la competenza organizzativa più importante, anch'essa non presidiata in maniera sufficiente. Tra le competenze relazionali le più critiche per l'incrocio tra importanza e gap sono quelle di relazione con i clienti e di comunicazione.

I temi centrali per le Risorse Umane sono quelli dei servizi al cliente e del controllo di gestione. Anche il potenziamento delle lingue straniere è un'area evidenziata da tre aziende su sei.

Rispetto agli interventi formativi prioritari, cinque aziende su sei esprimono l'esigenza di realizzare attività di aggiornamento e qualificazione. Le figure interessate sono di profilo tecnico dell'area esercizio e officina. I temi prioritari di tale formazioni sono l'organizzazione del lavoro e la normativa specifica. La riconversione professionale è di interesse solo per la metà delle aziende del gruppo e si focalizza su ruoli di tipo tecnico-operativo operanti nell'esercizio, in officina e nei settori amministrativi. Anche in questo caso il tema principale indicato come contenuto della formazione è l'organizzazione del lavoro, seguito da competenze più tecniche e specifiche.

Nessuna delle aziende del gruppo manifesta difficoltà di reperimento di figure professionali: nella tabella di specifica dei ruoli inserisce in ogni caso i ruoli di autisti e manutentori specializzati.

La formazione è una leva utilizzata da tutte le aziende del gruppo, con cadenza al massimo annuale. I contenuti di tale formazione, realizzata da soggetti esterni, sono prevalentemente tecnico operativi e di compliance normativa su sicurezza e qualità.

Le aziende del gruppo 2 dichiarano investimenti formativi in aumento per quanto riguarda la formazione manageriale (2 su 6), la formazione a supporto di nuove strategie (2 su 6), la formazione a supporto di nuove tecnologie (4 su 6) e la formazione neoassunti (2 su 6).

Aziende Gruppo 3 (con meno di 20 mln di fatturato)

Il gruppo 3 è costituito da 6 aziende, con un fatturato inferiore a 20 milioni di euro.

Hanno un numero complessivo di circa 2.000 dipendenti: quattro sono monoservizio e si occupano di trasporto.

L'età media risulta in un paio di aziende più giovane del campione nel suo complesso, tra 25 e 40 anni.

L'organico risulta in crescita per tre aziende, sia come andamento degli ultimi due anni che come tendenza per i prossimi due.

Il fatturato previsto per i prossimi due anni risulta stabile per cinque aziende, in diminuzione per una.

Le figure professionali che vengono ritenute più interessate ai processi di trasformazione in atto nelle aziende sono nell'area degli amministrativi e dei tecnici.

Una sola delle aziende di questo gruppo è interessata da un processo di esternalizzazione che interessa le pulizie e la gestione delle rivendite.

Le problematiche più rilevanti per le aziende del Gruppo 3 sono legate all'instabilità della normativa e alla necessità di investimenti in reti e impianti. Questo tipo di aziende esprimono interesse anche per la mancanza di strategie di sviluppo nel settore pubblico e per l'inadeguatezza dei modelli organizzativi rispetto alle sfide di mercato.

In merito alle competenze professionali, questo gruppo di aziende è quello dove maggiore è il presidio delle competenze indagate.

Rilevante è la componente di attenzione alle capacità di presidio del mercato: tra le competenze tecnico strumentali la più rilevante è la qualità dei servizi mentre tra quelle relazionali saper trattare con i clienti è evidenziata come la più importante. Entrambe evidenziano anche un gap di presidio da colmare. Tra le competenze relazionali quella con il gap più significativo è buoni rapporti con i colleghi, che esprime un tema critico rispetto al clima interno.

L'organizzazione del lavoro risulta la competenza organizzativa più importante, anch'essa non presidiata in maniera sufficiente.

I temi centrali per le Risorse Umane sono quelli dei servizi al cliente e in generale della gestione e del controllo dei processi interni.

Nonostante la tensione verso il tema del cliente e mercato che traspare dall'analisi del presidio delle competenze interne, la domanda di qualificazione e aggiornamento si concentra su temi tecnici relativi a

normativa, sicurezza e igiene per figure dell'esercizio e dell'officina. La riconversione professionale è di interesse solo per una azienda su sei ed è centrata sui collaboratori di esercizio.

Metà delle aziende del gruppo manifesta difficoltà di reperimento di figure professionali: i ruoli indicati sono quadri e impiegati delle aree organizzative di supporto e operai specializzati di produzione e manutenzione.

La formazione è una leva utilizzata da tutte le aziende del gruppo, con cadenza al massimo annuale.

I contenuti della formazione, realizzata da soggetti esterni, sono prevalentemente tecnico operativi e di compliance normativa su sicurezza e qualità. Presenti anche un paio di interventi sulla comunicazione aziendale e il miglioramento del servizio.

Le aziende del gruppo 3 dichiarano investimenti formativi in aumento per quanto riguarda l'aggiornamento sulle normative (5 su 6), la formazione a supporto di nuove tecnologie (3 su 6) e la formazione neoassunti (5 su 6).

3.2 Le testimonianze dei lavoratori

3.2.1 Inquadramento delle figure professionali coinvolte nella rilevazione

Hanno risposto complessivamente al questionario 128 lavoratori suddivisi, come si può vedere nella seguente tabella, in 74 operai e 51 impiegati. Hanno risposto anche un quadro ed un consulente/collaboratore, di essi non si è tenuto conto nelle elaborazioni effettuate mantenendo separate i due gruppi in modo da evidenziarne le specificità.

Tabella 3.2.1 T1 - Ripartizione dei rispondenti per profilo professionale

Posizione professionale	N. lavoratori
Dirigente	0
Quadro	1
Impiegato	51
Operaio	74
Apprendista	0
Consulente/collaboratore	1
Non risponde	1
<i>Totale</i>	<i>128</i>

Tabella 3.2.1 T2 - Lei si occupa di attività:

(Impiegati)		(Operai)	
Operative	14	Operative	73
Amministrative	36	Amministrative	0
Non risponde	1	Non risponde	1
Totale	51	Totale	74

Il target “impiegati” coinvolto risulta concentrato nell’area amministrativa, mentre gli “operai” si collocano naturalmente tutti nell’abito delle attività operative.

Tabella 3.2.1 T3 – Qual è la sua età?

(Impiegati)		(Operai)	
Meno di 25 anni	1	Meno di 25 anni	2
Da 25 a 40 anni	14	Da 25 a 40 anni	25
Da 41 a 50 anni	18	Da 41 a 50 anni	30
Più di 50 anni	18	Più di 50 anni	17
Non risponde	0	Non risponde	0
Totale	51	Totale	74

Elevata età media per il target degli impiegati, con il 70% che si colloca sopra i 41 anni, dei quali la metà oltre i 50 anni. Solo il 27% risulta tra i 25 e i 40 anni.

Situazione praticamente invertita per il campione, più numeroso, di operai coinvolti: il 73% è nella fascia di età inferiore ai 50 anni.

Tabella 3.1.1 T4 – Qual è il suo titolo di studio?

(Impiegati)		(Operai)	
Master e dottorato	0	Master e dottorato	0
Laurea primo o secondo livello	7	Laurea primo o secondo livello	3
Diploma scuola superiore	35	Diploma scuola superiore	30
Attestato di Qualifica Profess.	3	Attestato di Qualifica Profess.	12
Licenza media	6	Licenza media	26
Licenza elementare	0	Licenza elementare	3
Non risponde	0	Non risponde	0
Totale	51	Totale	74

Il livello di scolarità risulta più elevato nell’area impiegati, con il 13% di laureati e quasi il 70% di diplomati.

Nel campione di operai si evidenzia una buona presenza di diplomati al 40% e una fascia con scolarità di licenza media o attestato professionale che risulta del 51%.

Tabella 3.2.1 T 4 – Il suo lavoro in quale di queste fasi rientra?

(Impiegati)		(Operai)	
Autolinee urbane	27	Autolinee urbane	36
Autolinee extraurbane	16	Autolinee extraurbane	30
Metropolitane	0	Metropolitane	0
Ferrovie locali	1	Ferrovie locali	3
Tranvie	0	Tranvie	1
Funicolari	0	Funicolari	0
Navigazione	0	Navigazione	0
Altro	1	Altro	1
Non risponde	6	Non risponde	3
<i>Totale</i>	<i>51</i>	<i>Totale</i>	<i>74</i>

Gli impiegati si distribuiscono tra Autolinee urbane (52%) e Autolinee extraurbane (31%).

Anche gli operai sono collocati in prevalenza nell'area delle Autolinee urbane (48%), con un presenza rilevante nelle Autolinee extraurbane (40%) e marginale in Ferrovie e altre aree (5%).

3.2.2 Autovalutazione sulle competenze

Impiegati

Le evidenze principali rispetto a questo target sono:

- la numerosità dei non rispondenti, che si attestano al 27%;
- la dispersione delle risposte fornite in tutte e tre le aree di competenza.

Questi due elementi possono essere il segnale di una difficoltà di autodiagnosi professionale come pure della carenza di conoscenza e consapevolezza rispetto alle priorità ed esigenze del business.

Tabella 3.2.2 T1 - Nel suo lavoro, lei cosa ritiene di dover maggiormente potenziare (competenze di carattere tecnico-strumentale). Scelga al massimo 3 opzioni inserendole in ordine di importanza 1° 2° 3°

(Impiegati)

	1°	2°	3°	Totale
Competenze di finanza	4	3	1	8
Competenze di informatica	11	6	4	21
Competenze giuridiche	7	8	3	18
Competenze ingegneristiche	0	0	1	1
Competenze sulle qualità dei servizi	6	10	6	22
Competenze di natura amministrativa e contabile	5	5	9	19
Competenze di natura commerciale e di marketing	2	2	7	11
Altro	2	1	2	5
Non risponde	14	16	18	48
<i>Totale</i>	<i>51</i>	<i>51</i>	<i>51</i>	

Competenze tecnico-strumentali

Con riferimento a questa tipologia di competenze, le indicazioni di priorità e rilevanza per il proprio potenziamento si concentrano sulla competenza “qualità dei servizi” e “informatica”: quest’ultima risulta la più importante in assoluto in questa tipologia di competenze per il 21% del target.

Anche le competenze giuridiche e amministrative sono identificate come abbastanza importanti.

Le competenze ingegneristiche risultano di nessuna rilevanza per gli impiegati.

Tabella 3.2.2 T 2 Nel suo lavoro, lei cosa ritiene di dover maggiormente potenziare (competenze di natura organizzativa). Scelga al massimo 3 opzioni inserendole in ordine di importanza 1° 2° 3°

(Impiegati)

	1°	2°	3°	Totale
Capacità di lavorare in gruppo	5	5	6	16
Capacità di lavorare in autonomia	7	5	5	17
Capacità di organizzare il lavoro	8	13	8	29
Capacità di individuare e risolvere problemi gestionali	10	7	6	23
Capacità di individuare e risolvere problemi tecnici	7	4	8	19
Altro	0	0	1	1
Non risponde	14	17	17	48

Totale

51

51

51

Competenze di natura organizzativa

Anche in quest'area gli impiegati coinvolti distribuiscono le proprie indicazioni di importanza in maniera distribuita tra le diverse competenze.

L'organizzazione del lavoro è la capacità maggiormente prescelta, anche se non come competenza di maggiore importanza.

L'esigenza formativa espressa si concentra prioritariamente sulle capacità di problem solving, soprattutto sui temi gestionali ma anche rispetto a quelli tecnici.

Le capacità di lavorare in autonomia e di lavorare in gruppo seguono nella percezione di importanza.

Tabella 3.2.2 T3 -Nel suo lavoro, lei cosa ritiene di dover maggiormente potenziare (competenze relazionali) (Impiegati)

	1°	2°	3°	Totale
Buon rapporto con i colleghi	6	5	3	14
Saper trattare con il cliente	2	2	1	5
Sapersi rapportare efficacemente con le istituzioni	4	1	1	6
Capacità di mediazione	7	4	2	13
Dirigere il lavoro	3	5	3	11
Gestire in modo efficace la comunicazione	4	0	3	7
Saper dialogare con i responsabili	7	6	13	26
Saper ascoltare	3	8	5	16
Sapersi presentare bene	1	2	2	5
Altro	0	0	0	0
Non risponde	14	18	18	50
Totale	51	51	51	

Competenze relazionali

La competenza ritenuta prioritaria è "saper dialogare con i responsabili".

Ulteriori capacità indicate come rilevanti nei tre livelli di importanza da circa il 30% del target sono "buon rapporto con i colleghi" e "saper ascoltare".

Meno rilevanti appaiono le capacità di autopromozione e di interfaccia efficace con clienti e istituzioni.

OPERAI

Il campione di operai evidenzia un livello di partecipazione molto elevato, con numero di rispondenti superiore al 90%.

Al contrario del target impiegati, le risposte fornite degli operai si concentrano spesso su competenze e capacità specifiche nelle tre tabelle dando indicazioni più chiare di priorità e carenze professionali.

Tabella 3.2.2 T4 - Nel suo lavoro, lei cosa ritiene di dover maggiormente potenziare (competenze di carattere tecnico-strumentale). Scelga al massimo 3 opzioni inserendole in ordine di importanza 1° 2° 3°

(Operai)

	1°	2°	3°	Totale
Competenze di finanza	0	0	1	1
Competenze di informatica	7	0	1	8
Competenze giuridiche	3	9	1	13
Competenze ingegneristiche	2	5	0	7
Competenze sulle qualità dei servizi	40	12	12	64
Competenze di natura amministrativa e contabile	3	13	9	25
Competenze di natura commerciale e di marketing	0	2	1	3
Altro	15	4	5	24
Non risponde	4	29	44	77
<i>Totale</i>	74	74	74	

Competenze tecnico-strumentali

La capacità “qualità dei servizi” risulta marcatamente la più rilevante sia come priorità 1 (per il 46% degli operai) che, con incidenza minore, anche per gli altri livelli di importanza.

L’altra competenza ritenuta rilevante è quella di natura amministrativa e contabile.

Tabella 3.2.2 T5 -Nel suo lavoro, lei cosa ritiene di dover maggiormente potenziare (competenze di natura organizzativa). Scelga al massimo 3 opzioni inserendole in ordine di importanza 1° 2° 3°

(Operai)

	1°	2°	3°	Totale
Capacità di lavorare in gruppo	26	10	7	43
Capacità di lavorare in autonomia	6	6	1	13
Capacità di organizzare il lavoro	19	22	17	58
Capacità di individuare e risolvere problemi gestionali	6	5	12	23
Capacità di individuare e risolvere problemi tecnici	10	20	24	54
Altro	0	0	0	0
Non risponde	7	11	13	31
<i>Totale</i>	74	74	74	

Competenze di natura organizzativa

In questo gruppo di competenze due capacità risultano centrali per gli operai: l’organizzazione del lavoro e la risoluzione di problemi tecnici.

Le risposte elaborate evidenziano una attenzione prioritaria per la capacità di lavorare in gruppo, che per il 35% degli operai riveste la massima importanza.

Tabella 3.2.2 T6 - Nel suo lavoro, lei cosa ritiene di dover maggiormente potenziare (competenze relazionali) (Operai)

	1°	2°	3°	Totale
Buon rapporto con i colleghi	23	6	6	35
Saper trattare con il cliente	5	2	1	8
Sapersi rapportare efficacemente con le istituzioni	0	1	2	3
Capacità di mediazione	5	13	7	25
Dirigere il lavoro	5	9	6	20
Gestire in modo efficace la comunicazione	0	3	4	7
Saper dialogare con i responsabili	14	19	24	57
Saper ascoltare	14	9	13	36
Sapersi presentare bene	1	2	1	4
Altro	0	0	0	0
Non risponde	7	10	10	27
<i>Totale</i>	74	74	74	

Competenze relazionali

Gli operai manifestano grande interesse per questo tipo di competenze.

Il miglioramento della capacità di dialogo con i responsabili è la competenza centrale per il target, con il 77% di scelte nei diversi livelli di priorità.

La capacità maggiormente rilevante è quella di “buon rapporto con i colleghi” per oltre il 30% dei rispondenti

Le capacità di ascolto e di mediazione risultano, a seguire, di elevata rilevanza.

Tabella 3.2.2 T7 - Ha fruito di interventi di formazione professionale all'interno dell'azienda negli ultimi 3 anni?

(Impiegati)		(Operai)	
Sì	12	Sì	6
No	38	No	67
Non risponde	1	Non risponde	1
<i>Totale</i>	51	<i>Totale</i>	74

La risposta a questo quesito ci restituisce un elevato potenziale di impatto delle attività formative.

La formazioni non risulta essere stata infatti negli ultimi tre anni una leva utilizzata per i due target analizzati: il 75% degli impiegati e il 90% degli operai dichiarano di non essere stati coinvolti in attività formative nel periodo indicato.

3.2.3 Figure professionali coinvolte dai cambiamenti aziendali

Tabella 3.2.3 T1 - Secondo lei quali sono attualmente le principali figure professionali interessate dai processi di cambiamento nella sua azienda?

(Impiegati)

	1°		2°		3°
Quadri	10	Impiegati	11	Quadri	5
Autisti	4	Quadri	3	Collaboratori	4
Capi area	4	Meccanici	3	Operai	4
Dirigenti	4			Autisti	2
Direttori generali	3				

Nella percezione degli impiegati, il cambiamento aziendale investe in maniera rilevante i profili manageriali e gestionali (quadri, capi area, dirigenti). Tra i ruoli tecnici secondo gli impiegati sono interessati gli autisti, i meccanici e gli operai.

Tabella 3.2.3 T2 - Secondo lei quali sono attualmente le principali figure professionali interessate dai processi di cambiamento nella sua azienda?

(Operai)

	1°		2°		3°
Quadri	9	Capi officina	10	Capi area	8
Autisti	7	Quadri	6	Operai	8
Impiegati	6	Collaboratori	5	Impiegati	7
Operatori d'esercizio	6	Operatori d'esercizio	4	Operatori tecnici	6
Capi area	5	Addetti movimento	3	Autisti	3
Coordinatori d'esercizio	5	Addetti all'esercizio	3	Quadri	3
Operai	5	Impiegati	3		
Operatori tecnici	4				
Amministratori	3				
Direttori	3				

Anche gli operai ritengono che i quadri, i capi area e i capi officina siano le figure professionali maggiormente investite dai processi di cambiamento. Più presenti, rispetto al target impiegati, le figure

tecniche e di esercizio (autisti, operai, addetti all'esercizio, operatori tecnici) tra altri ruoli coinvolti nelle trasformazioni in atto.

3.2.4 Formazione su cui investire

Tabella 3.2.4 T1 - Secondo lei su quali temi di formazione si dovrebbe investire?

(Impiegati)

	1°		2°
Sicurezza sul lavoro	9	Aggiornamenti amministrativi	4
Lingua straniera/inglese	4	Aggiornamenti contabilità	4
Formazione gestionale	4	Informatica	3
Amministrativa e contabile	3	Rapporti con le amministrazione	3
Formazione su nuove disposizione	3		
Informatica	3		

I temi ritenuti prioritari dal target impiegati sono temi tecnici "trasversali", quali la sicurezza sul lavoro, le lingue straniere e le conoscenze amministrative. Rilevante l'esigenza legata alla formazione gestionale e ai temi dell'informatica.

Tabella 3.2.4 T2 - Secondo lei su quali temi di formazione si dovrebbe investire?

(Operai)

	1°		2°
Sicurezza sul lavoro	12	Formazione tecnica	9
Formazione tecnica	12	Rapporti con il personale	8
Informatica	4	Rapporti con la dirigenza	8
Rapporti tra operatori e dirigenti	3	Sicurezza sul lavoro	7
Lingua straniera/Inglese	3	Rapporti con l'utenza	6
Rapporti con l'utenza	3	Organizzazione del lavoro	4
Rapp. tra dipendenti e azienda	3	Informatica	3

Il fabbisogno tematico più rilevante segnalato dagli operai è sulla formazione tecnica. Di elevata priorità anche il tema della sicurezza sul lavoro. Risulta molto importante anche l'ambito relazionale, con l'individuazione di temi prioritari rispetto ai rapporti con l'utenza, i dirigenti, l'azienda.

4 Acqua Gas interviste (anche settore elettrico)

4.1 Scopi della ricerca e nota metodologica *

Lo scopo dell'indagine è di fornire suggerimenti e indicazioni per la progettazione e la costruzione di programmi di formazione che tengano conto dei fabbisogni e delle esigenze formative di organizzazioni e lavoratori operanti nei settori dell'energia elettrica e gas e del servizio idrico che stanno attraversando una fase di profondo mutamento⁷.

Affrontare efficacemente tali cambiamenti richiede nuove competenze, conoscenze e abilità, fino al delinearsi di nuove figure professionali. Da una parte, accrescere la competitività del sistema economico comporta per le imprese un continuo adeguamento di tecnologie e organizzazione del lavoro; dall'altra, le innovazioni di processo e di prodotto, così come quelle organizzative, sono strettamente connesse alla domanda di professionalità e competenze e a nuovi bisogni formativi. Valorizzare e sviluppare le competenze professionali, in particolare implementandone - ove ciò sia possibile - una "gestione previsionale"⁸, consente pertanto di attivare azioni formative a supporto d'innovazioni e strategie di sviluppo d'impresa.

In quest'ottica è stata realizzata la presente indagine sul campo mediante somministrazione ad un campione di piccole, medie e grandi imprese afferenti ai tre settori dell'energia elettrica, del gas e dell'acqua di un questionario semi-standardizzato volto ad individuare i fabbisogni formativi delle public utilities italiane. E' stato scelto lo strumento del questionario semi-standardizzato in quanto considerato il più adatto a raccogliere informazioni gestibili in fase di analisi dei dati in termini quantitativi, ma al tempo stesso capace di riservare uno spazio sufficiente all'espressione dei punti vista del rispondente, altresì assai rilevante in un disegno di ricerca di natura esplorativa come questo, grazie alla presenza di "domande aperte".

L'analisi dei fabbisogni formativi si configura come una complessa attività di studio che deve tenere in considerazione più livelli di analisi: *i*) il contesto e le caratteristiche strutturali di riferimento come dimensioni esterne all'organizzazione; *ii*) le caratteristiche dei processi lavorativi e di produzione ed il sistema di attese derivanti dall'organizzazione aziendale; *iii*) i bisogni percepiti dagli individui in termini di competenze e motivazioni.

* Lo studio, svolto dall'Associazione Bruno Trentin-IRES-ISF, è stato coordinato da Serena Rugiero ed è frutto di un lavoro collettivo cui hanno partecipato il dott. Giovanni Ferruta, per la somministrazione del questionario, l'imputazione in matrice e l'analisi dei dati e la dott.ssa Marida Cevoli per la definizione dello strumento di ricerca e la lettura dei risultati di indagine. Si ringraziano tutti i soggetti intervistati che, con il loro contributo, hanno consentito la realizzazione della ricerca.

⁷ Sulle trasformazioni che interessano tali settori si vedano il capitolo 2 del presente rapporto di ricerca e l'indagine "La trasformazione dei settori dell'energia elettrica e gas e del servizio idrico: sviluppo dei profili professionali e implicazioni per la formazione" (Ires, Rapporto di ricerca: "La trasformazione dei settori dell'energia elettrica e gas e del servizio idrico: sviluppo dei profili professionali e implicazioni per la formazione", 2012).

⁸ G. Le Boterf, *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*, II éd., Paris, Eyrolles – Editions d'Organisation, 2010.

Per elaborare dei piani formativi il più possibile aderenti agli attuali bisogni di competenza è necessario che la formazione corrisponda, non solo agli obiettivi strategici dell'organizzazione, ma anche ai bisogni formativi percepiti dagli operatori, ponendo in relazione il rapporto di attese reciproche tra organizzazione aziendale e soggetti che la compongono. Per questo motivo il questionario è stato articolato in due macro sezioni: una dedicata a rilevare la domanda di professioni e competenze espressa dalle imprese alla luce dei processi di trasformazione che stanno attraversando il settore (mediante interviste a responsabili delle risorse umane o della formazione in azienda). L'altra è focalizzata sui lavoratori/rappresentanti sindacali in modo da analizzare anche i bisogni formativi percepiti dagli individui nello svolgimento delle proprie attività lavorative. L'intento di fondo è quello di rilevare non solo i fabbisogni e le esigenze formative esplicite, ma anche quelle latenti e non direttamente percepibili dal sistema organizzativo, rispondendo tanto all'esigenza di un'ulteriore professionalizzazione delle figure già consolidate, quanto a quella di definire competenze e funzioni di nuovi profili in questi settori.

Le aree problematiche che costituiscono lo strumento di rilevazione dei dati sono le seguenti (per le domande specifiche si veda l'appendice):

RAPPRESENTANTE AZIENDALE

- Anagrafica dell'azienda: settore e fasi in cui opera l'azienda.
- Organico aziendale: caratteristiche del personale e previsioni future sull'aumento degli addetti.
- Processi di cambiamento e scenari evolutivi del settore: i trend nello scenario di settore, le problematiche principali e le professioni coinvolte nei processi di trasformazione dei comparti esaminati.
- Sviluppo delle competenze e dei profili professionali: aree di competenza richieste dall'azienda, figure professionali 'innovative' per lo sviluppo degli attuali scenari di evoluzione del settore, esigenze di aggiornamento/qualificazione e di riconversione professionale.
- Formazione: le filiere formative attivate (gli interventi ed investimenti formativi dell'azienda per lo sviluppo delle professionalità individuali del personale e la crescita aziendale)

LAVORATORE o RAPPRESENTANTE SINDACALE

- Informazioni anagrafiche dell'intervistato.
- Caratteristiche del lavoro svolto.
- Aree di competenza da potenziare nello svolgimento del proprio lavoro.
- Figure professionali coinvolte nei processi di cambiamento in azienda.
- Azioni formative sulle quali occorrerebbe investire.

La somministrazione del questionario così progettato ci ha consentito di ricostruire gli effetti sull'organizzazione dei processi di cambiamento che stanno attraversando il settore delle multi utility. In, in particolare, sono emerse le ricadute negli assetti professionali e nel sistema delle competenze connesse alle problematiche organizzative e alla domanda di professionalità e competenze. Dal paragrafo 4.2 al paragrafo 4.3 presentiamo **un'analisi puntuale e descrittiva** su tutte le aree tematiche del questionario, offrendo una visione complessiva dei risultati d'indagine. Nell'ultimo paragrafo, par. 4.4 attraverso il

confronto dei dati più significativi, definiamo i fabbisogni formativi delle aziende anche alla luce di **prime ipotesi interpretative** sul fenomeno.

4.2 Le testimonianze dei rappresentanti aziendali

4.2.1 Elementi identificativi delle aziende del settore

Il campione è costituito da 27 aziende afferenti ai settori dell'acqua, del gas e dell'energia elettrica. Alcune delle imprese presenti nel campione si occupano di altri settori di attività (trasporti, ambiente ed altre attività) il cui approfondimento non è qui oggetto di trattazione specifica. Il 66,7 % (18 aziende) è composto da aziende monoutility, che si occupano cioè di un solo settore energetico tra idrico, gas ed elettrico, il restante 33,7% (9 aziende) di aziende multiutility, che si occupano di più settori contemporaneamente (**Tabella 4.2.1. T1**).

Tabella 4.2.1 T1 - Presenza aziende multiutility e monoutility nel campione

	Val.assoluti	Val.percentuali
MONOUTILITY	18	66,7
MULTIUTILITY	9	33,3
Totale	27	100

Le aziende del settore idrico costituiscono la maggioranza del campione, 44,4%, seguite dal settore gas, 30,6% e dal settore elettrico 25% (**Tabella 4.2.1 T2**).

Tabella 4.2.1 T2 - Settori di attività delle aziende presenti nel campione (val.percentuali)

SETTORE ATTIVITA'	N	TOTALE SETTORI INDAGATI	TOTALE SETTORI
SETTORE ATTIVITA' AMBIENTE	4		9,5
SETTORE ATTIVITA' IDRICO	16	44,4	38,1
SETTORE ATTIVITA' GAS	11	30,6	26,2
SETTORE ATTIVITA' TRASPORTI	1		2,4
SETTORE ATTIVITA' ELETTRICO	9	25,0	21,4
SETTORE ATTIVITA' ALTRO	1		2,4
	42	100	100

Un prospetto più ampio dei settori di attività delle aziende, mono e multi utility, è presente nella Tabella 4.2.1. T3, riportata qui di seguito.

Tabella 4.2.1 T3 - Aziende e settori di attività svolti (val.assoluti)

	NOME AZIENDA	SETTORE ATTIVITA' IDRICO	SETTORE ATTIVITA' GAS'	SETTORE ATTIVITA' ELETTRICO'
MULTIUTILITY	ACQUAMBIENTE MARCHE SRL	1	1	
	AEVV S.P.A.			1
	AGSM VERONA S.P.A.		1	1
	AMAG S.P.A.	1	1	1
	ASA AZIENDA SERVIZI AMBIENTALI S.P.A.	1	1	
	ASPEM S.P.A.	1	1	
	ASTI SERVIZI PUBBLICI S.P.A.	1		1
	AUSM S.P.A.	1	1	
	MELEGNANO ENERGIA AMBIENTE S.P.A.	0		1
	TOTALE AZIENDE MULTIUTILITY	9		
TOTALE SETTORI MULTIUTILITY	18	6	8	4
MONOUTILITY	NOME AZIENDA	SETTORE ATTIVITA' IDRICO	SETTORE ATTIVITA' GAS'	SETTORE ATTIVITA' ELETTRICO'
	ABBANOVA S.P.A.	1		
	ACDA S.P.A.	1		
	ACQUEDOTTO LANGHE E ALPI CUNEESE S.P.A.	1		
	AMAT S.P.A.	1		
	AMGAS S.P.A.		1	
	AZIENDA ENERGETICA RETI			1
	AZIENDA ENERGETICA S.P.A.			1
	AZIENDA ENERGETICA TRADING			1
	AZIENDA ENERGETICA TRASMISSIONI			1
	CICLI INTEGRATI IMPIANTI PRIMARI S.P.A.	1		
	CONSORZIO ELETTRICO DI STORO SOC. COOP.			1
	MULTISERVIZI	1		
	NETENERGY SERVICE S.R.L.		1	
	NUOVE ACQUE S.P.A.	1		
	RISORSE IDRICHE S.P.A.	1		
	SAL S.R.L. SOCIETÀ ACQUA LODIGIANA	1		
SOCIETÀ METROPOLITANA ACQUE TORINO S.P.	1			
VEA ENERGIA AMBIENTE S.R.L.	0		1	
TOTALE MONOUTILITY	18	10	3	5
TOTALE SETTORI	38	16	11	9
TOTALE AZIENDE	27			

La forma giuridica delle aziende (**Tabella 4.2.1 T4**) è per la maggioranza quella della Società per Azioni, 70,4%, che sale all'81,5% se sommata alle altre due specificazioni di tale forma giuridica indicate dagli intervistati (Società per Azioni a totale partecipazione pubblica, Società per Azioni a socio unico).

Tabella 4.2.1 T4 - Forma giuridica delle aziende nel campione

FORMA GIURIDICA	Val.assoluti	Val.percentuali
SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA	4	14,8
SOCIETÀ COOPERATIVA	1	3,7
<u>SOCIETÀ PER AZIONI A TOTALE PARTECIPAZIONE PUBBLICA</u>	<u>2</u>	<u>7,4</u>
<u>SOCIETÀ PER AZIONI</u>	<u>19</u>	<u>70,4</u>
<u>SOCIETÀ PER AZIONI A SOCIO UNICO</u>	<u>1</u>	<u>3,7</u>
Total	27	100

La ripartizione territoriale delle aziende (**Tabella 4.2.1 T5**) evidenzia una netta prevalenza delle regioni del nord Italia che nel loro complesso costituiscono il 66,7% delle aziende, le imprese del centro sono il 22,2%, l'11,1% quelle del sud. Le regioni con maggiore presenza di aziende, sempre localizzate nel nord Italia, sono: il Piemonte (22,2%), la Lombardia e il Trentino Alto Adige (entrambe con il 18,5%). La Toscana è l'unica regione del centro con una percentuale in doppia cifra, 11,1%, pari alla somma di tutte le regioni del sud e isole (11,1%)

Tabella 4.2.1 T5 - Aziende e ripartizione territoriale: regione - nord; centro; sud e isole

NOME AZIENDA	REGIONE	TOTALI REGIONE		RIPARTIZIONE TERRITORIALE	TOTALI NORD CENTRO SUD E ISOLE	
		val.assoluti	val.percentuali		val.assoluti	val.percentuali
AMAT SPA	LIGURIA	1	3,7	NORD	18	66,7
SOCIETÀ METROPOLITANA ACQUE TORINO S	PIEMONTE	6	22,2			
RISORSE IDRICHE S.P.A	PIEMONTE					
ACQUEDOTTO LANGHE E ALPI CUNEESE S.P.A	PIEMONTE					
ASTI SERVIZI PUBBLICI SPA	PIEMONTE					
ACDA S.P.A.	PIEMONTE					
AMAG S.P.A.	PIEMONTE					
ASPEM S.P.A.	LOMBARDIA	5	18,5			
MELEGNANO ENERGIA AMBIENTE S.P.A.	LOMBARDIA					
SAL S.R.L SOCIETÀ ACQUA LODIGIANA	LOMBARDIA					
AUSM S.P.A.	LOMBARDIA					
AEVV S.P.A.	LOMBARDIA					
AGSM VERONA SPA	VENETO	1	3,7			
CONSORZIO ELETTRICO DI STORO SOC. COOF	TRENTINO ALTO ADIGE	5	18,5			
AZIENDA ENERGETICA RETI	TRENTINO ALTO ADIGE					
AZIENDA ENERGETICA S.P.A	TRENTINO ALTO ADIGE					
AZIENDA ENERGETICA TRADING	TRENTINO ALTO ADIGE					
AZIENDA ENERGETICA TRASMISSIONI	TRENTINO ALTO ADIGE					
VEA ENERGIA AMBIENTE S.R.L.	TOSCANA	3	11,1	CENTRO	6	22,2
ASA AZIENDA SERVIZI AMBIENTALI S.P.A.	TOSCANA					
NUOVE ACQUE S.P.A.	TOSCANA					
ACQUAMBIENTE MARCHE SRL	MARCHE	3	11,1			
MULTISERVIZI	MARCHE					
CICLI INTEGRATI IMPIANTI PRIMARI SPA	MARCHE					
NETENERGY SERVICE S.R.L.	MOLISE	1	3,7	SUD E ISOLE	3	11,1
AMGAS S.P.A.	PUGLIA	1	3,7			
ABBANOVA S.P.A.	SARDEGNA	1	3,7			
TOTALE		27	100,0		27	100,0

Le aziende, a seconda del loro fatturato (**Tabella 4.2.1 T6**), sono state suddivise in tre classi (grande: maggiore di 50 milioni di euro; media: compreso tra i 20 ed i 50 milioni di euro; piccola minore di 20milioni di euro). Le grandi aziende per fatturato si trovano nel settore elettrico (55,6%) e idrico (43,8%), mentre nel settore gas è prevalsa la presenza di aziende con un fatturato minore di 20 milioni di euro (54,5%).

Tabella 4.2.1 T6 - Classi di fatturato. (grande: >50 milioni; media 20-50 milioni: piccola<20milioni) e settore di attività (val.percentuali)

CLASSI FATTURATO	SETTORE ATTIVITÀ IDRICO	SETTORE ATTIVITÀ GAS	SETTORE ATTIVITÀ ELETTRICO
PICCOLA	31,3	54,5	22,2
MEDIA	25,0	18,2	22,2
GRANDE	43,8	27,3	55,6
TOTALE AZIENDE	100,0	100,0	100,0

Il 40,7% delle aziende ha un fatturato superiore a 50 milioni di euro, pari al numero delle aziende con un fatturato inferiore a 20 milioni di euro. Solo il 18,5% delle aziende presenti nel campione ha un fatturato compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro (**Tabella 4.2.1 T7**)

Tabella 4.2.1 T7 - Aziende e classi di fatturato. (grande: >50 milioni; media 20-50 milioni: piccola<20milioni)

AZIENDA	CLASSE DI FATTURATO	TOTALE	val.percentuali
SOCIETÀ METROPOLITANA ACQUE TORINO S.P.A	GRANDE	11	40.7
AZIENDA ENERGETICA RETI	GRANDE		
AZIENDA ENERGETICA S.P.A	GRANDE		
AZIENDA ENERGETICA TRADING	GRANDE		
ABBANO SPA	GRANDE		
AMAG SPA	GRANDE		
ASA AZIENDA SERVIZI AMBIENTALI SPA	GRANDE		
MULTISERVIZI	GRANDE		
NUOVE ACQUE SPA	GRANDE		
CICLI INTEGRATI IMPIANTI PRIMARI SPA	GRANDE		
AGSM VERONA S.P.A.	GRANDE		
ASPEM S.P.A.	MEDIA	5	18.5
SAL S.R.L SOCIETÀ ACQUA LODIGIANA	MEDIA		
ASTI SERVIZI PUBBLICI SPA	MEDIA		
ACDA S.P.A.	MEDIA		
AEVV S.P.A.	MEDIA		
RISORSE IDRICHE S.P.A	PICCOLA	11	40.7
VEA ENERGIA AMBIENTE S.R.L.	PICCOLA		
CONSORZIO ELETTRICO DI STORO SOC. COOP.	PICCOLA		
MELEGNANO ENERGIA AMBIENTE S.P.A.	PICCOLA		
AZIENDA ENERGETICA TRASMISSIONI	PICCOLA		
ACQUEDOTTO LANGHE E ALPI CUNEESE S.P.A	PICCOLA		
AMGAS S.P.A.	PICCOLA		
ACQUAMBIENTE MARCHE SRL	PICCOLA		
AUSM S.P.A.	PICCOLA		
AMAT S.P.A.	PICCOLA		
NETENERGY SERVICE S.R.L.	PICCOLA		
TOTALE		27	100.0

Fasi del ciclo produttivo e attività svolte

Le fasi all'interno di ogni settore di attività (Tabella 4.2.1 T8) che hanno mostrato una maggiore frequenza sono le seguenti: *captazione* e *reti e impianti*, entrambe 15,1%, nel settore idrico. Nel settore gas, invece, vi è la netta prevalenza della *distribuzione*, 57.1%, seguita dalla *vendita*, 21,4%. Il settore elettrico evidenzia una maggiore equità nella ripartizione per fasi con il 24,1% che si occupa di *distribuzione*, il 20,7% di *generazione*, il 20.7% di *vendita*, il 17,2% di altro (produzione).

Tabella 4.2.1 T8- Fasi realizzate dalle aziende per settore di attività: idrico; gas; elettrico

FASI DEL SETTORE IDRICO	Val.percentuale	FASI DEL SETTORE GAS	Val.percentuale	FASI DEL SETTORE ELETTRICO	Val.percentuale
CAPTAZIONE	15,1	DISTRIBUZIONE	57,1	DISTRIBUZIONE	24,1
RETI IMPIANTI	15,1	VENDITA	21,4	GENERAZIONE	20,7
DISTRIBUZIONE	14,0	APPROVIGIONAMENTO	7,1	VENDITA	20,7
FATTURAZIONE	14,0	DISPACCIAMENTO	7,1	ALTRO:PRODUZIONE	17,2
DEPURAZIONE	12,9	TRASPORTO	7,1	GENERAZIONE RINNOV	6,9
COLLETTAMENTO	12,9			GENERAZIONE TERMO	3,4
POTABILIZZAZIONE	11,8			DISPACCIAMENTO	3,4
ALTRO	4,3			TRASPORTO	3,4
TOTALE	100,0	TOTALE	100,0	TOTALE	100,0

4.2.2 Organico aziendale

Addetti e attività aziendali a maggior sviluppo

Le aziende del campione hanno un numero totale di addetti di 5394, l'azienda più piccola ha 2 dipendenti la più grande 1367. Il numero medio degli addetti nelle aziende del campione è 219,78 (Tabella 4.2.2 T1).

Tabella 4.2.2 T1 - Descrizione aziende presenti nel campione secondo il numero degli addetti

NUMERO ADDETTI AZIENDE	
MEDIO	219,78
MINIMO	2
MASSIMO	1367
NUMERO ADDETTI TOT	5394

Le classi di addetti (**Tabella 4.2.2 T2**)⁹ che presentano una maggiore frequenza sono gli impiegati (47,2%) e gli operai (47,4%). I risultati della rilevazione evidenziano la quasi totale assenza di apprendisti (0,3%), la scarsa presenza di consulenti (0,5%), mentre i dirigenti sono l'1,5% e i quadri il 3,2%.

Tabella 4.2.2 T2 - Ripartizione addetti per classe

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI	APPRENDISTI	CONSULENTI O COLLABORATORI	TOT.
val.assoluti	87	189	2812	2826	16	31	5961
val.percentuali	1,5	3,2	47,2	47,4	0,3	0,5	100,0
numero medio classe di addetti	4.14	9	108	122	4	4.5	

La ripartizione tra addetti alle attività operative e amministrative nel totale delle aziende è del 52% per le attività operative e del 42% per le attività amministrative. All'interno delle diverse classi di fatturato (**Tabella 4.2.2 T3**) si riscontra una ripartizione quasi identica a quella del campione per le piccole aziende (57,5% e 42,5%). Molto simile per quanto riguarda le grandi imprese (58% e 42%), mentre le aziende appartenenti ad una classe di fatturato media presentano una maggiore frequenza della modalità addetti alle attività operative (66%) rispetto alle attività amministrative (34%)

Tabella 4.2.2 T3 - Classi di fatturato (grande: >50 milioni; media 20-50 milioni; piccola<20milioni) e ripartizione addetti tra attività operative e amministrative (media Val.percentuali)

CLASSI FATTURATO	ADDETTI ATTIVITÀ OPERATIVE	ADDETTI ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE	TOTALE
PICCOLA	58	42	100
MEDIA	66	34	100
GRANDE	54	46	100
TOTALE AZIENDE	57,5	42,5	100

La suddivisione per genere maschile e femminile (**Tabella 4.2.2 T4**) vede una netta prevalenza del primo (74,5%) rispetto al secondo (22,5%). All'interno delle diverse classi di fatturato si ripropone una ripartizione molto simile a quelle dell'intero campione per le piccole (76% e 24%) e grandi imprese (76% e 24%). Le imprese con un fatturato compreso tra 20 e 50 milioni presentano un ulteriore incremento a favore del genere maschile con l'82% contro il 18% del genere femminile.

Tabella 4.2.2 T4 - Classi di fatturato (grande: >50 milioni; media 20-50 milioni; piccola<20milioni) e ripartizione addetti tra attività operative ed amministrative (media Val.percentuali)

CLASSI FATTURATO	ADDETTI SESSO MASCHILE	ADDETTI SESSO FEMMINILE	
PICCOLA	76	24	100
MEDIA	82	18	100
GRANDE	76	24	100
TOTALE AZIENDE	74,5	22,5	100

⁹ La differenza tra il numero di addetti totale (Tabella 4.2.2 T1) e la somma degli addetti per classe (Tabella 4.2.2 T2) è motivata dal fatto che le aziende per compilare questi campi hanno fatto riferimento a fonti aziendali differenti tra loro.

La classe di età media degli addetti (**Tabella 4.2.2 T5**) che presenta la maggior frequenza all'interno del campione è quella tra i 41 e i 50 anni (74,1%). Questo dato è confermato con ancora maggiore intensità tra le aziende di medio (80,0%) e grande fatturato (81,8%) mentre si riduce in quelle con un fatturato inferiore a 20 milioni. Da notare che in neanche una delle 27 aziende prevale la classe di età media minore di 25 anni. Nel settore idrico (**Tabella 4.2.2 T6**) si ripresenta una situazione analoga a quella del totale delle aziende con un rafforzamento delle percentuali nelle medie (80%) e nelle grandi aziende (81,8%). Similmente avviene nel settore gas (**Tabella 4.2.2 T7**) con una media del settore dell'81,1% di appartenenti alla classe di età media 41-50 anni. Spicca all'interno dello stesso settore l'assenza nelle medie e grandi imprese della classe di età media compresa tra 25 e 40 anni. Nel settore elettrico (**Tabella 4.2.2 T8**) si nota una leggera flessione della prevalenza di aziende nella classe di età media 41-50 anni (66,7%)

Tabella 4.2.2 T5 - Classi di età media degli addetti per classe di fatturato (grande: >50 milioni; media 20-50 milioni; piccola<20milioni) (val.percentuali)

CLASSI FATTURATO	CLASSI ETA' MEDIA ADDETTI			Totale
	25-40	41-50	>50	
PICCOLA	18,2	63,6	18,2	100,0
MEDIA	20,0	80,0		100,0
GRANDE	9,1	81,8	9,1	100,0
TOTALE AZIENDE	14,8	74,1	11,1	100,0

Tabella 4.2.2 T6 - Età media addetti per classe di fatturato(grande: >50 milioni; media 20-50 milioni; piccola<20milioni) – SETTORE ATTIVITÀ IDRICO (val.percentuali)

CLASSI FATTURATO	CLASSI ETA' MEDIA ADDETTI			Totale
	25-40	41-50	>50	
PICCOLA		80,00%	20,00%	100,00%
MEDIA	25,00%	75,00%		100,00%
GRANDE		85,70%	14,30%	100,00%
TOTALE SETTORE IDRICO	6,30%	81,30%	12,50%	100,00%

Tabella 4.2.2 T7 - Età media addetti per classe di fatturato (grande: >50 milioni; media 20-50 milioni; piccola<20milioni) – SETTORE ATTIVITÀ GAS (val.percentuali)

CLASSI FATTURATO	CLASSI ETA' MEDIA ADDETTI			Totale
	25-40	41-50	>50	
PICCOLA	16,7	66,7	16,7	100,00
MEDIA		100,0		100,00
GRANDE		100,0		100,00
TOTALE SETTORE GAS	9,10	81,8	9,1	100,00

Tabella 4.2.2 T8 - Et  media addetti per classe di fatturato (grande: >50 milioni; media 20-50 milioni; piccola<20milioni) – SETTORE ATTIVIT  ELETTRICO (val.percentuali)

CLASSI FATTURATO	CLASSI ETA' MEDIA ADDETTI			Totale
	25-40	41-50	>50	
PICCOLA	50,0		50,0	100,0
MEDIA		100,0		100,0
GRANDE	20,0	80,0		100,0
TOTALE SETTORE ELETTRICO	22,2	66,7	11,1	100,0

Il livello dell'occupazione nel totale delle aziende   rimasto stabile negli ultimi due anni per la met  delle aziende del campione (51,9%) ed   risultato in diminuzione per un terzo (33,3%) (Tabella 4.2.2 T9). All'interno dei vari settori di attivit  si riscontra un andamento simile (Tabella 4.1.2 T10).

Tabella 4.2.2 T9 - Livello dell'occupazione nell'azienda negli ultimi 2 anni (val.percentuali)

LIVELLO OCCUPAZIONE	
STABILE	51,9
AUMENTO	14,8
DIMINUZIONE	33,3
Totale	100

Si noti che all'interno dei settori idrico (43,8%) e gas (45,5%) la diminuzione del livello dell'occupazione   la modalit  con frequenza pari a quella della stabilit , mentre nel settore elettrico vi   stabilit  al 77,8%.

Tabella 4.2.2 T 10 - Livello dell'occupazione nell'azienda negli ultimi 2 anni e settore di attivit  (val.percentuali)

LIVELLO OCCUPAZIONE	SETTORE ATTIVIT� IDRICO	SETTORE ATTIVIT� GAS	SETTORE ATTIVIT� ELETTRICO
STABILE	43,8	45,5	77,8
AUMENTO	12,5	9,1	11,1
DIMINUZIONE	43,8	45,5	11,1
Totale	100,0	100,0	100,0

Anche la previsione del livello dell'occupazione per i prossimi due anni (Tabella 4.2.2 T11) nelle varie aziende indica nella stabilit  la modalit  prevalente in misura maggiore (70,4%) rispetto all'andamento riscontrato nei due anni precedenti, senza per  un previsione di diminuzione (14,8%) che ha caratterizzato i due anni precedenti. Questa tendenza   confermata analizzando la previsione dei livelli di occupazione per i prossimi due anni, all'interno dei vari settori di attivit  (Tabella 4.2.2 T12). La stabilit    la modalit  prevalente in tutti i settori. Nell'elettrico 77,80 % a fronte di una diminuzione dell'11,1%. Nel settore idrico la stabilit  dell'occupazione   prevista al 62,5% mentre la diminuzione al 18,8%. Nel settore gas il livello di occupazione   previsto stabile al 63,6% e la diminuzione al 18,2%.

Sintetizzando si pu  affermare che per il totale delle aziende, nei prossimi due anni,   prevista una maggiore stabilit  nei livelli di occupazione (70,4%) rispetto agli ultimi 2 anni (51,9%). L'aumento dell'occupazione   previsto al 14,8%, come negli ultimi due anni. Si riduce quindi la previsione di diminuzione dei livelli di occupazione dal 33,3% degli ultimi due anni al 14,8% dei prossimi due.

Tabella 4.2.2 T11 - Previsione livello dell'occupazione nell'azienda nei prossimi 2 anni (val.percentuali)

PREVISIONE LIVELLO OCCUPAZIONE NEI PROSSIMI 2 ANNI	
STABILE	70,4
AUMENTO	14,8
DIMINUZIONE	14,8
Totale	100

Tabella 4.2.2 T 12 - Previsione livello dell'occupazione nell'azienda nei prossimi 2 anni e settore di attività (val.percentuali)

LIVELLO OCCUPAZIONE	SETTORE ATTIVITÀ IDRICO	SETTORE ATTIVITÀ GAS	SETTORE ATTIVITÀ ELETTRICO
STABILE	62,5	63,6	77,8
AUMENTO	18,8	18,2	11,1
DIMINUZIONE	18,8	18,2	11,1
Totale	100	100	100

4.2.3 Processi di cambiamento e scenari evolutivi del settore

Previsioni di crescita

La previsione di andamento dei livelli di fatturato per i prossimi due anni (**Tabella 4.1.3 T1**) rileva un certo ottimismo da parte delle aziende intervistate: il 69,2% ha dichiarato di prevedere una condizione di stabilità mentre il 19,2% prevede una fase di crescita e solo l'11,5% una diminuzione. Anche l'analisi per settore di attività delle aziende (**Tabella 4.2.3 T2**) conferma la polarizzazione delle aziende sulla dimensione della stabilità: il settore idrico si attesta per il 56,3% su questa modalità, quello del gas per il 70% e l'elettrico per il 75%. Il settore elettrico è l'unico che non ha dichiarato la possibilità di una diminuzione del fatturato.

Tabella 4.2.3 T1 - Previsione andamento livelli del fatturato per i prossimi due anni (val.percentuali)

PREVISIONE FATTURATO	
CRESCITA	19,2
STABILITÀ	69,2
DIMINUZIONE	11,5
Totale	100

Tabella 4.2.3 T2 - Previsione andamento livelli del fatturato per i prossimi due anni e settore di attività (val.percentuali)

PREVISIONE FATTURATO	SETTORE ATTIVITÀ IDRICO	SETTORE ATTIVITÀ GAS	SETTORE ATTIVITÀ ELETTRICO
CRESCITA	31,3	20	25
STABILITÀ	56,3	70	75
DIMINUZIONE	12,5	10	
Totale	100	100	100

Riguardo alla possibilità di esternalizzare settori di attività (**Tabella 4.2.3 T3**) la maggior parte delle aziende intervistate non ha preso in considerazione questa eventualità. Nel settore idrico il 75%, nel settore gas l'81% e nel settore elettrico l'88,9% delle imprese non prevedono infatti di esternalizzare.

Tabella 4.2.3 T3 - Esternalizzazione settori di attività e settori di attività aziendale: idrico; gas; elettrico (val.percentuali)

ESTERNALIZZAZIONE SI/NO	SETTORE ATTIVITÀ IDRICO	SETTORE ATTIVITÀ GAS	SETTORE ATTIVITÀ ELETTRICO	TOT
SI	25	18,2	11,1	18,1
NO	75	81,8	88,9	81,9
Totale	100	100	100	100

Professionalità coinvolte dalle trasformazioni aziendali

In linea con la precedente annualità di ricerca sulla riorganizzazione delle funzioni delle aziende pubbliche (Ires, 2012), anche in questa sede si conferma l'importanza di figure professionali relative all'*area commerciale* e al *rapporto con l'utenza* e alle *attività di marketing*. Nel settore idrico spiccano anche il personale tecnico di *manutenzione degli impianti* e gli *addetti alla pianificazione strategica*. Nel settore del gas emergono gli addetti al *servizio di distribuzione* e le *funzioni di staff e amministrative*.

Tabella 4.2.3 T4 - Figure professionali interessate dai processi di trasformazione in corso nell'azienda e settore di attività.

	SETTORE ATTIVITÀ IDRICO	SETTORE ATTIVITÀ GAS	SETTORE ATTIVITÀ ELETTRICO
FIGURE PROFESSIONALI	ADDETTI ALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	ADDETTI SERVIZIO DISTRIBUZIONE GAS	ADDETTI AGLI SPORTELLI
	AREA COMMERCIALE/AREA CONTROLLO GESTIONE	AMMINISTRATIVI	AREA MARKETING E RAPPORTO UTENZA
	AREA MARKETING E RAPPORTO UTENZA	AREA MARKETING E RAPPORTO UTENZA	FIGURE APICALI
	FIGURE APICALI	FUNZIONI SI STAFF E/O AMMINISTRATIVE	FUNZIONI SI STAFF E/O AMMINISTRATIVE
	IMPIEGATI/QUADRI	RESPONSABILE SETTORE IMPIEGATI	
	MIDDLE MANAGEMENT/ADDETTI ALLA CLIENTELA		
	PERSONALE TECNICO MANUTENZIONE IMPIANTI		
	ADDETTI ALL'EFFICIENZA ENERGETICA		
	SICUREZZA SUL LAVORO		
	QUADRI/ RESPONSABILI UFFICI TECNICI E AMMINISTRATIVI		
	RESPONSABILE SETTORE IMPIEGATI		
	TECNICO PER AUMENTO DELLA SPECIALIZZAZIONE		

Sviluppo atteso delle capacità

Coerentemente con quanto emerso riguardo alle figure professionali in trasformazione, secondo le aziende intervistate la direzione in cui sarebbe opportuno sviluppare le capacità delle risorse umane (Tabella 4.2.3 T5) sono proprio i *servizi al cliente*, il *controllo di gestione*, la *manutenzione di impianti e macchinari* e anche il *marketing e la comunicazione*. Si evidenzia inoltre la necessità di sviluppare maggiormente la *conoscenza*

della tecnologia di processo e la conoscenza delle lingue straniere, come competenza di carattere trasversale rispetto alle altre.

Tabella 4.2.3 T5 - Direzione in cui dovrebbero svilupparsi le capacità delle risorse umane (val.percentuali)

SERVIZI CLIENTE	14,7
CONTROLLO DI GESTIONE	12,9
MANUTENZIONE IMPIANTI E MACCHINARI	8,6
LINGUE STRANIERE	8,6
CONOSCENZA TECNOLOGICA PROCESSO	7,8
MARKETING COMUNICAZIONE	7,8
GESTIONE APPROVIGIONAMENTO	6,0
GESTIONE FINANZIARIA	6,0
ESERCIZIO RETI E IMPIANTI	6,0
NUOVI SERVIZI E PRODOTTI	5,2
TRADING	3,4
ALTRO	3,4
ICT	2,6
DISTRIBUZIONE	2,6
FATTURAZIONE	2,6
GESTIONE PRODUZIONE	1,7
TOTALE	100

Problematiche del settore

Sempre secondo il parere delle aziende la principale problematica con cui sono costrette a confrontarsi (Tabella 4.2.3 T6) è l'instabilità normativa del settore (74,1%), da intendersi, nei settori in esame, prevalentemente in termini di instabilità del quadro regolatorio. Assumono rilievo anche le criticità riguardanti la necessità di investimenti in reti, le infrastrutture e gli impianti (40,7%), la mancanza di strategie pubbliche di sviluppo industriale (33,3%) e, in misura minore, la presenza di modelli organizzativi inadeguati alle sfide del mercato (29,6%). Sebbene per questa ultima modalità di risposta l'importanza delle problematiche è stata anche indicata come "bassa" in un alto numero di casi. Spiccano per scarso rilievo le problematiche attinenti agli adeguamenti tecnologici dei processi produttivi (55,5%) e la mancanza di adeguata qualificazione delle risorse umane (77,8%).

Tabella 4.2.3 T6 - Problematiche principali che riguardano il settore. per ogni opzione indichi il livello di importanza: 1 massima; 5 minima (val.percentuali)

	CONCORRENZA INTERNAZIONALE	MANCANZA ADEGUATA QUALIFICAZIONE DELLE RISORSE UMANE	MANCANZA STRATEGIE PUBBLICHE DI SVILUPPO INDUSTRIALE	INSTABILITÀ NORMATIVE SETTORE	ADEGUAMENTI TECNOLOGICI DEI PROCESSI PRODUTTIVI	NECESSITÀ INVESTIMENTI IN RETI, INFRASTRUTTURE O IMPIANTI	MODELLI ORGANIZZATIVI INADEGUATI ALLE SFIDE DEL MERCATO
ALTA	18,5	3,7	33,3	74,1	14,8	40,7	29,6
MEDIA	7,4	18,5	25,9	3,7	29,6	14,8	11,1
BASSA	74,1	77,8	40,7	22,2	55,5	44,4	59,3
Totale	100	100	100	100	100	100	100

4.2.4 Scenari di sviluppo delle competenze e dei profili professionali

Interventi di aggiornamento/qualificazione

La bassa importanza attribuita alla *mananza di adeguata qualificazione delle risorse umane* osservata nella tabella precedente non sembra, tuttavia, ottenere una piena conferma quando nel questionario si chiede alle imprese se ci sono delle figure professionali su cui sarebbe utile effettuare interventi di aggiornamento/riqualificazione (Tabella 4.2.4 T1). A questa domanda il 66,7% delle aziende ha risposto affermativamente, mentre solo il 22% ritiene che sarebbe utile effettuare interventi di riconversione professionale (Tabella 4.1.4 T2).

Tabella 4.2.4 T1 - Presenza figure professionali su cui sarebbe utile effettuare interventi di aggiornamento e/o riqualificazione (val.percentuali)

SI	66,7
NO	33,3
Totale	100

Tabella 4.2.4 T2 - Presenza figure professionali su cui sarebbe utile effettuare interventi di riconversione professionale (val.percentuali)

SI	22,2
NO	77,8
Totale	100

Peraltro, l'analisi delle figure operanti in azienda che, secondo gli intervistati, avrebbero bisogno di interventi di aggiornamento/riqualificazione sembrerebbe confermare quanto precedentemente dichiarato in merito ai profili professionali interessati da processi di trasformazione in corso nel settore di appartenenza (**Tabella 4.2.4 T3**). Riguardo al settore idrico le figure che necessiterebbero di interventi di riqualificazione appartengono all'*area commerciale, marketing, e rapporto con l'utente/cliente*, così come emerso in precedenza, cui si aggiungono tra le risposte a questa domanda, anche gli *addetti al settore finanza, al recupero crediti, alle tariffe, all'area della regolazione ed i tecnici per la gestione degli impianti di depurazione*. Un ulteriore aspetto degno di nota è che gli interventi di aggiornamento/riqualificazione dovrebbero riguardare trasversalmente tutte le categorie professionali (impiegati/operai/dirigenti), a dimostrazione del fatto che le trasformazioni che stanno investendo le public utilities nel loro complesso producono profondi effetti sia a livello organizzativo che negli assetti professionali e nel sistema di competenze.

Considerazioni analoghe valgono per il settore gas, in cui tra le figure professionali in trasformazione e quelle che necessiterebbero di riqualificazione e aggiornamento spiccano gli *addetti al settore commerciale, all'area utenza/rapporto con il pubblico e al marketing*; profili ai quali si aggiungono, nel caso delle figure da riqualificare, quelli relativi alla *regolazione, alle tariffe e alla manutenzione degli impianti*. Anche per quanto riguarda il settore del Gas si conferma la necessità di interventi formativi da effettuare trasversalmente sulle varie categorie professionali (*CEO, impiegati, operativi*).

Il settore elettrico, come da tabelle seguente, conferma le considerazioni effettuate sin qui sugli altri settori.

Tabella 4.2.4 T3 - Figure operanti in azienda che avrebbero bisogno di interventi di aggiornamento - (in ordine di importanza 1°; 2°; 3°) SETTORE IDRICO-GAS ELETTRICO

FIGURE AGGIORNAMENTO 1	FIGURE AGGIORNAMENTO 1	FIGURE AGGIORNAMENTO 1
ADDETTI RECUPERO CREDITO	ADDETTI ALLA MANUTENZIONE	ADDETTI RECUPERO CREDITO
AREA COMMERCIALE	CEO	CEO
DISEGNATORE	IMPIEGATI	INFORMATICI: ADDETTI APPLICATIVI/ SISTEMISTI
IMPIEGATI	INFORMATICI: ADDETTI APPLICATIVI/ SISTEMISTI	MARKETING
MARKETING	MARKETING	RESPONSABILE AMMINISTRATIVO
OPERAII	PROGETTISTI	
PROGETTISTI		
RESPONSABILI APICALI		
TECNICI DI PROGETTAZIONE E DIREZIONE LAVORI		
FIGURE AGGIORNAMENTO 2	FIGURE AGGIORNAMENTO 2	FIGURE AGGIORNAMENTO 2
ADDETTI SETTORE FINANZA	TECNICO GAS	DIRIGENZA TECNICA
DIRIGENZA TECNICA	ADDETTI SETTORE COMMERCIALE	OPERATIVI
IMPIEGATO AMMINISTRATIVO	DIRIGENZA TECNICA	RESPONSABILE AREA TLC
PERSONALE TECNICO	OPERATIVI	RESPONSABILI DI REPARTO E/O SERVIZI
REGOLAZIONE	REGOLAZIONE	
RISORSE AMMINISTRATIVE	RESPONSABILI DI REPARTO E/O SERVIZI	
SETTORE COMMERCIALE		
TECNICI		
FIGURE AGGIORNAMENTO 3	FIGURE AGGIORNAMENTO	FIGURE AGGIORNAMENTO 3
AREA UTENZA/RAPPORTO CON IL PUBBLICO	SETTORE COMMERCIALE	ADDETTI FRONT OFFICE E BACK OFFICE
IMPIEGATO TECNICO	TECNICI	AMMINISTRATIVI
PERSONALE AMMINISTRATIVO	ADDETTI FRONT OFFICE E BACK OFFICE	AREA UTENZA/RAPPORTO CON IL PUBBLICO
RISORSE AMMINISTRATIVE	ADDETTO SETTORE AMMINISTRATIVO	
TARIFFE	AMMINISTRATIVI	
TECNICI GESTIONE IMPIANTI DEPURAZIONE	AREA UTENZA/RAPPORTO CON IL PUBBLICO	
	TARIFFE	

Difficoltà di reperimento delle figure professionali

Le osservazioni effettuate finora trovano inoltre riscontro nella risposta fornita dalle aziende alla domanda del questionario relativa alle aree all'interno delle quali le imprese hanno maggiori difficoltà a reperire personale qualificato (**Tabella 4.2.4 T4**). Ancora una volta sono segnalate l'area commerciale e quella comunicazione e marketing, già selezionate, come si è visto, sia in riferimento alle figure professionali in trasformazione nelle aziende che alle figure che avrebbero bisogno di interventi di aggiornamento/riqualificazione da tutti i settori (idrico/gas/elettrico). Accanto a tali modalità di risposta tra le aree di difficile reperimento di lavoratori qualificati spiccano anche *Costruzione e manutenzione delle reti, Produzione, Normativa*; riguardo a quest'ultima, peraltro, come si ricorderà, "l'instabilità della normativa di settore", da intendersi in termini di dinamiche regolatorie, era stata segnalata dalla maggior parte dei rispondenti (74,1%) come una delle maggiori criticità nei settori in esame (**Tabella 4.2.3 T6**).

Tabella 4.2.4 T4 - Aree all'interno dell'azienda nelle quali ci sono difficoltà a reperire personale qualificato (val.percentuali)

AREA COMMERCIALE	21,4
COSTRUZIONE E MANUTENZIONE RETI	21,4
PRODUZIONE	14,3
NORMATIVA	14,3
COMUNICAZIONE MARKETING	14,3
GESTIONE ORGANIZZATIVA	7,1
RICERCA	7,1
Totale	100

Del resto, se si passa ad analizzare le risposte degli intervistati alla richiesta di indicare quali dovrebbero essere i contenuti formativi per gli interventi di aggiornamento/riqualificazione delle figure professionali in azienda, ricorre in tutti i settori proprio l'aggiornamento normativo: "sulle novità legislative", "normativa aeeg", "tecnico giuridico" (Tabella 4.2.4 T5/T6/T7). Gli altri temi formativi citati confermano, coerentemente con il quadro delineato fin qui, anche le tematiche del marketing e della gestione efficace della comunicazione, da intendersi non solo in riferimento all'organizzazione del lavoro ma anche specificatamente come comunicazione verso l'esterno e, in particolare, nel rapporto con gli utenti/ clienti (front office/back office: gestione clienti). Accanto a queste risposte si rileva anche l'importanza dell'aggiornamento informatico (per sviluppare la conoscenza di linguaggi specialistici e software applicativi, ad es. autocad...), la gestione di rete e impianti, la qualità dei servizi, la tariffazione, la pianificazione finanziaria, le competenze di organizzazione del lavoro e la gestione efficace dei collaboratori.

Tabella 4.2.4 T 5 - SETTORE IDRICO. Figure operanti in azienda che avrebbero bisogno di interventi di aggiornamento - (in ordine di importanza 1°; 2°; 3°) e contenuti della formazione da effettuare per tali figure (val.percentuali)

FIGURE AGGIORNAMENTO 1	1° FORMAZIONE FIGURE PROFESSIONALI AGGIORNAMENTO/RIQUALIFICAZIONE
ADDETTI RECUPERO CREDITO	AGGIORNAMENTO NORMATIVO
AREA COMMERCIALE	AGGIORNAMENTO NOVITÀ LEGISLATIVE
DISEGNATORE	ASSISTENTE LAVORI
IMPIEGATI	COMPETENZE ORGANIZZAZIONE LAVORO
MARKETING	FORMAZIONE SPECIALISTICA
OPERAI	MARKETING E COMUNICAZIONE
PROGETTISTI	NORMATIVA TECNICA
RESPONSABILI APICALI	
TECNICI DI PROGETTAZIONE E DIREZIONE LAVORI	
TECNICO GAS	
FIGURE AGGIORNAMENTO 2	2° FORMAZIONE FIGURE PROFESSIONALE AGGIORNAMENTO/RIQUALIFICAZIONE
ADDETTI SETTORE FINANZA	USO STRUMENTAZIONE TECNICA
DIRIGENZA TECNICA	UTILIZZO AUTOCAD
IMPIEGATO AMMINISTRATIVO	ACQUISIZIONE NUOVE COMPETENZE
PERSONALE TECNICO	AGGIORNAMENTO INFORMATICO
REGOLAZIONE	COMPETENZE QUALITÀ SERVIZI
RISORSE AMMINISTRATIVE	COMUNICAZIONE VERSO L'ESTERNO
SETTORE COMMERCIALE	CONTROLLO GESTIONE
TECNICI	GESTIONE RETI E IMPIANTI
FIGURE AGGIORNAMENTO 3	3° FORMAZIONE FIGURE PROFESSIONALE AGGIORNAMENTO/RIQUALIFICAZIONE
AREA UTENZA/RAPPORTO CON IL PUBBLICO	LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA A BUDGET E A CONSUNTIVO
IMPIEGATO TECNICO	REGOLAZIONE DISTRIBUZIONE GAS ACQUA
PERSONALE AMMINISTRATIVO	SVILUPPARE AUTOREVOLEZZA CON I COLLABORATORI
RISORSE AMMINISTRATIVE	GESTIONE EFFICACE COMUNICAZIONE
TARIFFE	METODOLOGIE PER OTTIMIZZAZIONE GESTIONE IMPIANTI
TECNICI GESTIONE IMPIANTI DEPURAZIONE	NORMATIVA
	PROGETTISTA
	SERVIZI AL CLIENTE
	TARIFFAZIONE

Tabella 4.2.4 T6 - SETTORE GAS. Figure operanti in azienda che avrebbero bisogno di interventi di aggiornamento - (in ordine di importanza 1°; 2°; 3°) e contenuti della formazione da effettuare per tali figure (val.percentuali)

FIGURE AGGIORNAMENTO 1	1° FORMAZIONE FIGURE PROFESSIONALI AGGIORNAMENTO/RIQUALIFICAZIONE
ADDETTI ALLA MANUTENZIONE	. RESPONSABILI: GESTIONE COLLABORATORI / NEGOZIAZIONE E ASSEGNAZIONE OBIETTIVI
CEO	AGGIORNAMENTO NOVITÀ LEGISLATIVE
IMPIEGATI	FORMAZIONE SPECIALISTICA
INFORMATICI: ADDETTI APPLICATIVI/ SISTEMI	MARKETING E COMUNICAZIONE
MARKETING	NORMATIVA TECNICA
PROGETTISTI	SVILUPPO CONOSCENZE SOFTWARE APPLICATIVI
	TECNICO GIURIDICO
FIGURE AGGIORNAMENTO 2	2° FORMAZIONE FIGURE PROFESSIONALE AGGIORNAMENTO/RIQUALIFICAZIONE
TECNICO GAS	COMUNICAZIONE VERSO L'ESTERNO
ADDETTI SETTORE COMMERCIALE	GESTIONE RETI E IMPIANTI
DIRIGENZA TECNICA	INFORMATICI: LAVORARE PER OBIETTIVI/ LINGUAGGI SPECIALISTICI
OPERATIVI	REGOLAZIONE DISTRIBUZIONE GAS ACQUA
REGOLAZIONE	SVILUPPARE AUTOREVOLEZZA CON I COLLABORATORI
RESPONABILI DI REPARTO E/O SERVIZI	SVILUPPO COMPETENZE SPECIFICHE DI SETTORE
FIGURE AGGIORNAMENTO 3	3° FORMAZIONE FIGURE PROFESSIONALE AGGIORNAMENTO/RIQUALIFICAZIONE
SETTORE COMMERCIALE	FRONT OFFICE/ BACK OFFICE: GESTIONE CLIENTI/ NORMATIVA AEEG/ GESTIONE CLIENTELA NON MAD
TECNICI	SERVIZI AL CLIENTE
ADDETTI FRONT OFFICE E BACK OFFICE	TARIFFAZIONE
ADDETTO SETTORE AMMINISTRATIVO	
AMMINISTRATIVI	
AREA UTENZA/RAPPORTO CON IL PUBBLICO	
TARIFFE	

Tabella 4.2.4 T7 - SETTORE ELETTRICO. Figure operanti in azienda che avrebbero bisogno di interventi di aggiornamento - (in ordine di importanza 1°; 2°; 3°) e contenuti della formazione da effettuare per tali figure (val.percentuali)

FIGURE AGGIORNAMENTO 1	1° FORMAZIONE FIGURE PROFESSIONALI AGGIORNAMENTO/RIQUALIFICAZIONE
ADDETTI RECUPERO CREDITO	. RESPONSABILI: GESTIONE COLLABORATORI / NEGOZIAZIONE E ASSEGNAZIONE
CEO	AGGIORNAMENTO NORMATIVO
INFORMATICI: ADDETTI APPLICATIVI	GESTIONE COLLABORATORI
MARKETING	MARKETING E COMUNICAZIONE
RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	SVILUPPO CONOSCENZE SOFTWARE APPLICATIVI
FIGURE AGGIORNAMENTO 2	2° FORMAZIONE FIGURE PROFESSIONALE AGGIORNAMENTO/RIQUALIFICAZIONE
DIRIGENZA TECNICA	ACQUISIZIONE NUOVE COMPETENZE
OPERATIVI	INFORMATICI: LAVORARE PER OBIETTIVI/ LINGUAGGI SPECIALISTICI
RESPONSABILE AREA TLC	SVILUPPARE AUTOREVOLEZZA CON I COLLABORATORI
RESPONABILI DI REPARTO E/O SERVIZI	SVILUPPO COMPETENZE SPECIFICHE DI SETTORE
FIGURE AGGIORNAMENTO 3	3° FORMAZIONE FIGURE PROFESSIONALE AGGIORNAMENTO/RIQUALIFICAZIONE
ADDETTI FRONT OFFICE E BACK OFFICE	FRONT OFFICE/ BACK OFFICE: GESTIONE CLIENTI/ NORMATIVA AEEG/ GESTIONE
AMMINISTRATIVI	SERVIZI AL CLIENTE
AREA UTENZA/RAPPORTO CON IL PUBBLICO	

Cambiamenti delle competenze professionali

I “saperi” e le competenze che sono maggiormente coinvolte nei processi di cambiamento che contraddistinguono i settori delle multi utility sono state suddivise in competenze di **carattere tecnico-strumentale**, di **natura organizzativa**, **relazionali**. Per indagarne il peso nei processi di trasformazione delle aziende è stato chiesto agli intervistati di indicare, basandosi su una scala di valutazione che consente di attribuire un punteggio da 1 (corrispondente a minimo) a 7 (corrispondente al massimo), il livello di importanza e di padronanza delle varie competenze presentate.

In riferimento alle **competenze tecnico- strumentali (Tabella 4.2.4 T8)**, la *qualità dei servizi* (settori idrico, gas, elettrico), le *commerciali e di marketing* (idrico, gas, elettrico), e anche quelle *giuridiche* (settore elettrico) sono le competenze che mostrano un maggior gap nella relazione tra importanza attribuita e padronanza effettiva.

Tabella 4.2.4 T8 - Competenze di carattere tecnico strumentale – settore di attività idrico/gas/elettrico

COMPETENZE TECNICO STRUMENTALI	IDRICO			GAS			ELETRICO		
		IMPORTANZA	PADRONANZA		IMPORTANZA	PADRONANZA		IMPORTANZA	PADRONANZA
FINANZA	BASSA	53,8	30,8	BASSA	60	70	BASSA	22,2	33,3
	MEDIA	7,7	38,5	MEDIA	30	20	MEDIA	66,7	66,7
	ALTA	38,5	30,8	ALTA	10	10	ALTA	11,1	0
Totale		100	100		100	100		100	100
INFORMATICA	BASSA	7,7	23,1	BASSA	0	30	BASSA	0	11,1
	MEDIA	30,8	23,1	MEDIA	30	20	MEDIA	11,1	22,2
	ALTA	61,5	53,8	ALTA	70	50	ALTA	88,9	66,7
Totale		100	100		100	100		100	100
GIURIDICHE	BASSA	30,8	30,8	BASSA	20	60	BASSA	55,6	77,8
	MEDIA	15,4	15,4	MEDIA	40	20	MEDIA	33,3	22,2
	ALTA	53,8	53,8	ALTA	40	20	ALTA	11,1	0
Totale		100	100		100	100		100	100
INGEGNERISTICHE	BASSA		23,1	BASSA	20	30	BASSA	11,1	11,1
	MEDIA	7,7	15,4	MEDIA	20	20	MEDIA	22,2	33,3
	ALTA	92,3	61,5	ALTA	60	50	ALTA	66,7	55,6
Totale		100	100		100	100		100	100
QUALITÀ DEI SERVIZI	BASSA	8,3	33,3	BASSA	0	20	BASSA	0	11,1
	MEDIA	0	16,7	MEDIA	0	10	MEDIA	0	22,2
	ALTA	91,7	50	ALTA	100	70	ALTA	100	66,7
Totale		100	100		100	100		100	100
AMM.VE E CONTABILI	BASSA	8,3	25	BASSA	10	40	BASSA	11,1	22,2
	MEDIA	41,7	25	MEDIA	40	30	MEDIA	66,7	66,7
	ALTA	50	50	ALTA	50	30	ALTA	22,2	11,1
Totale		100	100		100	100		100	100
COMMERCIALE E MARKETING	BASSA	33,3	75	BASSA	30	80	BASSA	11,1	33,3
	MEDIA	25	0	MEDIA	30	0	MEDIA	0	0
	ALTA	41,7	25	ALTA	40	20	ALTA	88,9	66,7
Totale		100	100		100	100		100	100

Le **competenze di carattere organizzativo (Tabella 4.2.4 T9)** che presentano un divario maggiore tra le due dimensioni della scala importanza/padronanza sono per tutti i settori: la *capacità di organizzare il lavoro e di lavorare in gruppo*.

Tabella 4.2.4 T9 - Competenze di carattere organizzativo – settore di attività idrico/gas/elettrico

Principali aree di competenza richieste dalla sua azienda (per ogni opzione indichi il livello di importanza: 1 minima; 7 massima) e rapporto tra importanza e padronanza (val.percentuali)

COMPETENZE DI CARATTERE ORGANIZZATIVO		IDRICO		GAS		ELETRICO			
		IMPORTANZA	PADRONANZA	IMPORTANZA	PADRONANZA	IMPORTANZA	PADRONANZA		
CAPACITÀ DI LAVORARE IN GRUPPO	BASSA	7,7	30,8	BASSA	10	20	BASSA	11,1	
	MEDIA	7,7	30,8	MEDIA		20	MEDIA	22,2	
	ALTA	84,6	38,5	ALTA	90	60	ALTA	100	66,7
Totale		100	100		100	100		100	
CAPACITÀ DI LAVORARE IN AUTONOMIA	BASSA	7,7	30,8	BASSA	20	20	BASSA	11,1	11,1
	MEDIA	23,1	23,1	MEDIA	20	20	MEDIA	11,1	22,2
	ALTA	69,2	46,2	ALTA	60	60	ALTA	77,8	66,7
Totale		100	100		100	100		100	
CAPACITÀ DI ORGANIZZARE IL LAVORO	BASSA	0	30,8	BASSA		30	BASSA	0	11,1
	MEDIA	7,7	38,5	MEDIA	10	50	MEDIA	0	33,3
	ALTA	92,3	30,8	ALTA	90	20	ALTA	100	55,6
Totale		100	100		100	100		100	
CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE PROBLEMI GESTIONALI	BASSA	0	30,8	BASSA	0	30	BASSA	0	22,2
	MEDIA	30,8	23,1	MEDIA	40	20	MEDIA	11,1	22,2
	ALTA	69,2	46,2	ALTA	60	50	ALTA	88,9	55,6
Totale		100	100		100	100		100	
CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE PROBLEMI TECNICI	BASSA	15,4	15,4	BASSA	30	10	BASSA	0	11,1
	MEDIA	15,4	15,4	MEDIA	20	40	MEDIA	22,2	33,3
	ALTA	69,2	69,2	ALTA	50	50	ALTA	77,8	55,6
Totale		100	100		100	100		100	

Infine, nel gruppo delle **competenze di carattere relazionale (Tabella 4.2.4 T10)**, quelle che mostrano una significativa distanza tra, da una parte, gli aspetti su cui si *dovrebbe* investire per permettere all'azienda di gestire il cambiamento e, dall'altra, gli aspetti su cui si è investito e si sta investendo sono: il *saper ascoltare*, ed il *saper dirigere il lavoro*.

Tabella 4.2.4 T 10 - Competenze di carattere relazionale – settore di attività idrico

Principali aree di competenza richieste dalla sua azienda (per ogni opzione indichi il livello di importanza: 1 minima; 7 massima) e rapporto tra importanza e padronanza (val.percentuali)

COMPETENZE DI CARATTERE RELAZIONALE		IDRICO		GAS		ELETTRICO	
		IMPORTANZA	PADRONANZA	IMPORTANZA	PADRONANZA	IMPORTANZA	PADRONANZA
BUON RAPPORTO COLLEGHI	BASSA	0	23,1	BASSA	0	40	12,5
	MEDIA	23,1	30,8	MEDIA	30	40	25
	Totale	ALTA	76,9	46,2	ALTA	70	20
		100	100		100	100	100
SAPER TRATTARE CLIENTI	BASSA	100	23,1	BASSA	10	100	12,5
	MEDIA	0	38,5	MEDIA	50	0	25
	Totale	ALTA	0	38,5	ALTA	40	0
		100	100		100	100	100
BUON RAPPORTO CON LE ISTITUZIONI	BASSA	7,7	7,7	BASSA		20	25
	MEDIA	7,7	23,1	MEDIA	30	40	25
	Totale	ALTA	84,6	69,2	ALTA	70	40
		100	100		100	100	100
CAPACITÀ DI MEDIAZIONE	BASSA	8,3	25	BASSA	20	30	25
	MEDIA	16,7	41,7	MEDIA	30	40	37,5
	Totale	ALTA	75	33,3	ALTA	50	30
		100	100		100	100	100
SAPER DIRIGERE IL LAVORO	BASSA	0	25	BASSA	0	30	25
	MEDIA	8,3	33,3	MEDIA	20	40	25
	Totale	ALTA	91,7	41,7	ALTA	80	30
		100	100		100	100	100
SAPER GESTIRE COMUNICAZIONE	BASSA	8,3	16,7	BASSA	20	30	37,5
	MEDIA	8,3	50	MEDIA	10	30	12,5
	Totale	ALTA	83,3	33,3	ALTA	70	40
		100	100		100	100	100
DIALOGO CON I RESPONSABILI	BASSA	8,3	33,3	BASSA	20	30	25
	MEDIA	16,7	33,3	MEDIA	20	30	0
	Totale	ALTA	75	33,3	ALTA	60	40
		100	100		100	100	100
SAPER ASCOLTARE	BASSA	8,3	41,7	BASSA		40	25
	MEDIA		41,7	MEDIA	10	40	4
	Totale	ALTA	91,7	16,7	ALTA	90	20
		100	100		100	100	100

4.2.5 Formazione

Formazione professionale realizzata

Il quadro relativo allo sviluppo delle competenze e dei profili professionali si completa attraverso l'analisi delle filiere formative attualmente attivate dalle aziende, vale a dire dagli interventi ed investimenti formativi volti allo sviluppo delle professionalità operanti in esse. Recensire l'offerta formativa attualmente esistente è funzionale a valutare il gap formativo tra ciò che serve e ciò che c'è già ed a capire come le aziende intervistate gestiscono i propri bisogni formativi.

Ben il 92,6% delle imprese che hanno partecipato all'indagine ha dichiarato che negli ultimi tre anni il proprio personale dipendente ha fruito di interventi di formazione professionale (**Tabella 4.2.5 T1**).

L'88,5% si rivolge a soggetti esterni all'azienda per fare formazione (**Tabella 4.2.5 T2**).

Tabella 4.2.5 T1 - Aziende che hanno fatto corsi di formazione negli ultimi 3 anni (val.percentuali)

SI	92,6
NO	7,4
Total	100

Tabella 4.2.5 T2 - Aziende che si rivolgono a soggetti/società esterne per fare formazione (val.percentuali)

SI	23	88,5
NO	3	11,5
Total	26	100

Il tipo di formazione effettuata per categoria professionale (**Tabella 4.2.5 T3**) mostra come il personale che ha beneficiato in misura maggiore rispetto agli altri di interventi formativi sia quello degli impiegati o tecnici (26,4%) seguiti in ordine decrescente, ma con poca distanza l'uno dall'altra, dai quadri (20,9%), dagli operai (19,8%) e dai dirigenti (17,6%). Solo il 9,9% della formazione in azienda ha riguardato gli apprendisti. Questi dati sembrano dimostrare che la formazione è stata molto trasversale ed ha riguardato i diversi profili presenti nell'impresa.

Tabella 4.2.5 T3 - Profili aziendali che hanno ricevuto corsi di formazione negli ultimi 3 anni (val.percentuali)

IMPIEGATO O TECNICO	26,40
QUADRO	20,90
OPERAIO	19,80
DIRIGENTE	17,60
APPRENDISTA	9,90
ALTRO	5,50
TOTALE	100

La cadenza con la quale il personale ha fruito della formazione in azienda è stata prevalentemente *annuale* nel caso del settore idrico e di quello elettrico; in quest'ultimo caso, fa eccezione solo il personale operaio che ha seguito la maggior parte dei corsi anche *semestralmente* (42,9%); nel settore del gas, invece, la formazione ha avuto una cadenza prevalentemente *saltuaria*, con la sola eccezione degli apprendisti ai quali è stata dedicata *mensilmente* (**Tabella 4.2.5 T4**).

Tabella 4.2.5 T4 - Profili aziendali che hanno ricevuto corsi di formazione negli ultimi 3 anni per settore di attività: idrico; gas; elettrico (val.percentuali)

		SETTORE ATTIVITÀ IDRICO		SETTORE ATTIVITÀ GAS		SETTORE ATTIVITÀ ELETRICO
DIRIGENTE	ANNUALMENTE	55,60	ANNUALMENTE	33,30	ANNUALMENTE	50,00
	SEMESTRALMENTE	22,20	SEMESTRALMENTE		SEMESTRALMENTE	25,00
	SALTUARIAMENTE	22,20	SALTUARIAMENTE	66,70	SALTUARIAMENTE	25,00
Total		100,00		100,00		100,00
QUADRO	ANNUALMENTE	41,70	ANNUALMENTE	20,00	ANNUALMENTE	50,00
	SEMESTRALMENTE	16,70	SEMESTRALMENTE	20,00	SEMESTRALMENTE	25,00
	SALTUARIAMENTE	33,30	SALTUARIAMENTE	60,00	SALTUARIAMENTE	25,00
	ALTRO	8,30	ALTRO		ALTRO	
Total		100,00		100,00		100,00
IMPIEGATO O TECNICO	ANNUALMENTE	40,00	ANNUALMENTE	25,00	ANNUALMENTE	55,60
	SEMESTRALMENTE	20,00	SEMESTRALMENTE	12,50	SEMESTRALMENTE	22,20
	SALTUARIAMENTE	26,70	SALTUARIAMENTE	62,50	SALTUARIAMENTE	22,20
	ALTRO	13,30	ALTRO		ALTRO	
Total		100,00		100,00		100,00
APPRENDISTA	SEMESTRALMENTE	50,00	SEMESTRALMENTE		SEMESTRALMENTE	50,00
	MENSILMENTE		MENSILMENTE	100,00	MENSILMENTE	50,00
	SALTUARIAMENTE	50,00	SALTUARIAMENTE		SALTUARIAMENTE	
Total		100,00		100,00		100,00
OPERAIO	ANNUALMENTE	50,00	ANNUALMENTE	25,00	ANNUALMENTE	42,90
	SEMESTRALMENTE	21,40	SEMESTRALMENTE	25,00	SEMESTRALMENTE	42,90
	SALTUARIAMENTE	21,40	SALTUARIAMENTE	50,00	SALTUARIAMENTE	14,30
	ALTRO	7,10	ALTRO		ALTRO	
Total		100,00		100,00		100,00

Per indagare sui contenuti degli interventi formativi nelle imprese è stato chiesto agli intervistati di riportare i titoli di due dei principali corsi di formazione eseguiti in azienda negli ultimi tre anni (**Tabella 4.2.5 T5**). L'analisi ha messo in luce che alcune delle tematiche precedentemente emerse come critiche, sono state oggetto di investimenti formativi da parte delle aziende; tuttavia, a fronte dell'importanza che stanno assumendo tali problematiche esse necessitano di ulteriori approfondimenti e possono essere oggetto di nuove proposte formative. Tra i corsi più citati si possono annoverare: quelli relativi all'area comunicazione, con il corso *comunicazione pubblica (per addetti front end)*; quelli riferiti all'ambito normativo/giuridico, con il corso *formazione generale in base ad accordi decreti legge e accordi quadro stato regioni*; all'area informatica e delle nuove tecnologie, con i corsi *formazione su nuovo software di telecontrollo, programma applicativo per comunicare dati all'autorità e gestione e utilizzo cronotachigrafo analogico e tachigrafo digitale*; e, infine, quelli riguardanti la tematica della *qualità*. Si noti che molto dello

spazio della formazione effettuata in azienda è stato dato alla sicurezza. Come si è notato più volte nel corso dell'analisi, esiste una certa convergenza su alcune tematiche - *commerciale, comunicazione e marketing, gestione delle reti e normativa* - emerse sia nella individuazione delle principali problematiche di settore con cui le aziende devono confrontarsi, sia in sede di definizione di figure professionali da riqualificare, che nella individuazione esplicita dei contenuti formativi da dedicare alle azioni di aggiornamento di tali profili. A tale riguardo sembra pertanto auspicabile l'ampliamento dell'offerta formativa attualmente esistente presso le aziende su questi temi, attraverso la progettazione di nuovi interventi formativi *ad hoc* che possano, da un lato, rafforzare e sviluppare i contenuti già trattati e, dall'altro, costruire conoscenze e capacità *ex novo* laddove si è maggiormente rilevato un vuoto formativo.

Tabella 4.2.5 T5 - Principali titoli dei corsi di formazione interna eseguiti negli ultimi 3 anni – SETTORE IDRICO

FORMAZIONE GENERALE IN BASE AD ACCORDI DECRETI LEGGE E ACCORDI QUADRO STATO REGIONI
FORMAZIONE PREPOSTI
FORMAZIONE SU NUOVO ERP AZIENDALE
FORMAZIONE SULLA SICUREZZA
GESTIONE RIFIUTI E PROCEDURE DI SICUREZZA INTERVENTI DI MANUTENZIONE SU CONDOTTE DI CEMENTO AMIANTO
LA DIREZIONE LAVORI E I CONTROLLI IN ACCETTAZIONE
PERSONALE OPERATIVO SALDATURA POLIETILENE, PER ELETTROFUSIONE TESTA A TESTA E METALLI
PRINCIPI E PROCESSI DI DEPURAZIONE
PROCEDURA PO 007 – ISPETTORI DI CANTIERE
RISCHI SPAZI CONFINATI
SALUTE E SICUREZZA (ACCORDO STATO REGIONI)
SICUREZZA
SICUREZZA SUL LAVORO
COMUNICAZIONE PUBBLICA (PER ADDETTI FRONT END)
CONDUZIONE IMPIANTO ESSICCAMENTO FANGHI
FORMAZIONE ADDESTRAMENTO ALL'USO DEL DPI
FORMAZIONE SICUREZZA LAVORO DIRIGENTI
FORMAZIONE SU NUOVO SOFTWARE DI TELECONTROLLO
FORMAZIONE-INFORMAZIONE DLGS 81/08
GESTIONE E UTILIZZO CRONOTACHIGRAFO ANALOGICO E TACHIGRAFO DIGITALE
LA TUTELA DELLA PRIVACY
LAVORI IN SPAZI CONFINATI E DPI CAT.
QUALITÀ
SICUREZZA DIRIGENTI SIR 2011
SICUREZZA NEI CANTIERI E NEI LUOGHI DI LAVORO
UTILIZZO RESPIRATORI IN AMBIENTE CONFINATO

Andamento degli investimenti in formazione nei prossimi anni

Una possibile conferma a queste valutazioni deriva dalla previsione delle imprese stesse sugli investimenti per la formazione delle risorse umane in azienda nel prossimo triennio (**Tabella 4.2.5 T6**). La formazione per *l'aggiornamento delle normative*, in particolare, vede un aumento degli investimenti per tutti i settori (idrico 87,5%, gas 63,6%, elettrico 77,8%). La *formazione per nuove tecnologie* prevede un aumento nell'idrico (75%) e nel gas (54,5%) e, in misura minore, nell'elettrico (44,4%). Le aziende di quest'ultimo

settore presumono anche una crescita degli investimenti per la *formazione commerciale* (77,8%), mentre le aziende dell'idrico pensano di investire anche nella *formazione manageriale* (68,8%).

Tabella 4.2.5 T6 - Andamento degli investimenti per la formazione delle risorse umane nei prossimi 3 anni (tipo di formazione*tipo investimento*settore idrico/gas/elettrico) (val.percentuali)

	SETTORE ATTIVITÀ IDRICO		SETTORE ATTIVITÀ GAS		SETTORE ATTIVITÀ ELETTRICO	
formazione manageriale	NESSUN INVESTIMENTO	18,80	NESSUN INVESTIMENTO	54,50	NESSUN INVESTIMENTO	11,10
	AUMENTO INVESTIMENTI	68,80	AUMENTO INVESTIMENTI	45,50	AUMENTO INVESTIMENTI	44,40
	DIMINUIZIONE INVESTIMENTI	12,50	DIMINUIZIONE INVESTIMENTI		DIMINUIZIONE INVESTIMENTI	44,40
Total		100,00		100,00		100,00
formazione commerciale	NESSUN INVESTIMENTO	62,50	NESSUN INVESTIMENTO	63,60	NESSUN INVESTIMENTO	22,20
	AUMENTO INVESTIMENTI	37,50	AUMENTO INVESTIMENTI	36,40	AUMENTO INVESTIMENTI	77,80
Total		100,00		100,00		100,00
formazione a supporto di nuove strategie	NESSUN INVESTIMENTO	68,80	NESSUN INVESTIMENTO	81,80	NESSUN INVESTIMENTO	55,60
	AUMENTO INVESTIMENTI	25,00	AUMENTO INVESTIMENTI	18,20	AUMENTO INVESTIMENTI	
	DIMINUIZIONE INVESTIMENTI	6,30	DIMINUIZIONE INVESTIMENTI		DIMINUIZIONE INVESTIMENTI	44,40
Total		100,00		100,00		100,00
formazione a supporto di nuove tecnologie	NESSUN INVESTIMENTO	25,00	NESSUN INVESTIMENTO	36,40	NESSUN INVESTIMENTO	44,40
	AUMENTO INVESTIMENTI	75,00	AUMENTO INVESTIMENTI	54,50	AUMENTO INVESTIMENTI	44,40
	DIMINUIZIONE INVESTIMENTI		DIMINUIZIONE INVESTIMENTI	9,10	DIMINUIZIONE INVESTIMENTI	11,10
Total		100,00		100,00		100,00
formazione per aggiornamento normative	NESSUN INVESTIMENTO	12,50	NESSUN INVESTIMENTO	36,40	NESSUN INVESTIMENTO	22,20
	AUMENTO INVESTIMENTI	87,50	AUMENTO INVESTIMENTI	63,60	AUMENTO INVESTIMENTI	77,80
Total		100,00		100,00		100,00
formazione per la costruzione e gestione delle infrastrutture	NESSUN INVESTIMENTO	81,30	NESSUN INVESTIMENTO	63,60	NESSUN INVESTIMENTO	88,90
	AUMENTO INVESTIMENTI	18,80	AUMENTO INVESTIMENTI	27,30	AUMENTO INVESTIMENTI	
	DIMINUIZIONE INVESTIMENTI		DIMINUIZIONE INVESTIMENTI	9,10	DIMINUIZIONE INVESTIMENTI	11,10
Total		100,00		100,00		100,00
formazione per neoassunti	NESSUN INVESTIMENTO	37,50	NESSUN INVESTIMENTO	45,50	NESSUN INVESTIMENTO	62,50
	AUMENTO INVESTIMENTI	43,80	AUMENTO INVESTIMENTI	36,40	AUMENTO INVESTIMENTI	25,00
	DIMINUIZIONE INVESTIMENTI	18,80	DIMINUIZIONE INVESTIMENTI	18,20	DIMINUIZIONE INVESTIMENTI	12,50
Total		100,00		100,00		100,00

4.3 Le testimonianze dei lavoratori

4.3.1 Inquadramento delle figure professionali coinvolte nella rilevazione

L'analisi dei bisogni formativi si completa con la descrizione del punto di vista sulle questioni fin qui trattate dei lavoratori/rappresentanti sindacali intervistati. Analizzando le caratteristiche anagrafiche dei rispondenti a questa sezione del questionario si nota che in azienda essi svolgono per il 70,8% attività amministrative e per il restante 29,2% operative (**Tabella 4.3.1 T1**).

Tabella 4.3.1 T1 - Attività svolta dal lavoratore o rappresentante sindacale (val.percentuali)

OPERATIVE	29,2
AMMINISTRATIVE	70,8
Total	100

I soggetti intervistati sono per la gran maggioranza (**Tabella 4.3.1 T2/3/4**) - il 70,8% - impiegati (a seguire, il 20,8% è operaio, l'8,3% quadro); appartengono in prevalenza (il 41,7% del campione) alla classe di età 41-50 anni ed in maggior parte (il 58,3%) hanno il titolo di studio di diploma (**Tabella 4.3.1 T2**).

Tabella 4.3.1 T2 - Posizione professionale del lavoratore o rappresentante sindacale (val.percentuali)

DIRGENTE	0
QUADRO	8,3
IMPIEGATO	70,8
OPERAIO	20,8
Total	100

Tabella 4.3.1 T3 - Classi di età del lavoratore o rappresentante sindacale (val.percentuali)

ETÀ	
<25	0
25-40	20,8
41-50	41,7
>50	37,5
Total	100

Tabella 4.3.1 T4 - Titolo di studio del lavoratore o rappresentante sindacale (val.percentuali)

TITOLO STUDIO	
MASTER/DOTTORATO	4,2
LAUREA	16,7
DIPLOMA	58,3
ATTESTATO PROFESSIONALE	12,5
LICENZA MEDIA	8,3
Total	100

Nell'ambito del settore gas il lavoro svolto dai soggetti intervistati ricade per il 60% nella fase della vendita. Nel settore idrico, invece, il 43% svolge attività riassumibili nella modalità "Altro" che è composta dai seguenti item: progettazione/direzione lavori, sviluppo segreteria, responsabile ufficio clienti, segretaria, reclami, risorse umane, amministrazione del personale. Analogamente, per il settore elettrico, a fronte di un 25% di lavoratori impiegati nella fase della distribuzione e di un 12,5% sia nella generazione rinnovabile che nella vendita, il 50% dei casi esaminati si auto colloca nella modalità altro. **(Tabelle 4.3.1 T5/T6/T7/T8)**

Tabella 4.3.1 T5 - Fasi del settore gas in cui e' impiegato il lavoratore o r. sindacale (val.percentuali)

FASI GAS VENDITA	60,0
FASI GAS ALTRO	40,0
	100,0
CATEGORIA ALTRO: 1 SEGRETERIA; 2 AFFARI GENERALI	

Tabella 4.3.1 T6 - Fasi del settore idrico in cui e' impiegato il lavoratore o r. sindacale (val.percentuali)

FASI IDRICO ALTRO	43,8
FASI IDRICO DEPURAZIONE	12,5
FASI IDRICO RETI IMPIANTI	12,5
FASI IDRICO FATTURAZIONE	12,5
FASI IDRICO CAPTAZIONE	6,3
FASI IDRICO POTABILIZZAZIONE	6,3
FASI IDRICO DISTRIBUZIONE	6,3
Totale	100,0

Tabella 4.3.1 T7 - Fasi del settore idrico in cui è impiegato il lavoratore o rappresentante sindacale: categoria "altro"

PROGETTAZIONE/DIREZIONE LAVORI
SVILUPPO ORGANIZZAZIONE
SEGRETERIA
RESPONSABILE UFFICIO CLIENTI
RECLAMI
RISORSE UMANE
AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE

Tabella 4.3.1 T8 - Fasi del settore elettrico in cui è impiegato il lavoratore o rappresentante sindacale (val.percentuali)

FASI ELETTRICO GENERAZIONE RINNOV	12,5
FASI ELETTRICO DISTRIBUZIONE	25,0
FASI ELETTRICO VENDITA	12,5
FASI ELETTRICO ALTRO	50,0
	100,0
ALTRO: 4 RESPONSABILE DELLA FORMAZIONE	

Riguardo alla fruizione di corsi formativi in azienda si osserva che, ben l'82,6% per cento dei lavoratori intervistati ha usufruito di interventi di formazione professionale nell'ultimo triennio (**Tabella 4.3.1 T9**).

Tabella 4.3.1 T9 - Fruizione da parte del lavoratore o r. sindacale di interventi di formazione professionale (aggiornamento, riconversione) all'interno dell'azienda negli ultimi 3 anni (val.percentuali)

SI	82,6
NO	17,4
Total	100

4.3.2 Figure professionali coinvolte dai cambiamenti aziendali

Appare particolarmente interessante l'analisi dell'opinione espressa dai lavoratori/ rappresentanti sindacali in merito a due delle principali domande presenti nella sezione del questionario dedicata al rappresentante aziendale: "Quali sono attualmente le principali figure professionali interessate dai processi di cambiamento in azienda" e "Su quali temi di formazione si dovrebbe investire". Rispetto alla prima questione (**Tabella 4.3.2 T1**), anche nel caso di lavoratori/rappresentanti sindacali emergono profili connessi alle **aree commerciale, marketing e rapporto con gli utenti/clienti**: *addetto commerciale/ proposte/ marketing* (settori elettrico e gas), *responsabile utenza* (settore gas), *impiegati addetti alle rilevazioni richieste dai vari clienti* (settore idrico), *addetto back office/ amministrativo* (settori gas, elettrico); ma si citano anche *impiegati fatturazione* (settori idrico ed elettrico), *dirigente amministrazione e finanza* (settori gas ed elettrico), *impiegati addetti al settore information technology* (settore idrico), *sviluppo tecnici telecontrollo impianti* (settore idrico), *personale operativo su potenziamento, implementazione dei tc e strumenti informatici* (settori idrico ed elettrico), a riprova dell'impatto sul lavoro dell'**innovazione tecnologica** e delle **trasformazioni del sistema informativo informatico**.

Tabella 4.3.2 T1 - Figure professionali interessate dai processi di cambiamento aziendali secondo il lavoratore o r.sidacale per settore di attività (idrico, gas, elettrico) (val.percentuali)

	FIGURE INTERESSATE DA CAMBIAMENTO 1	FIGURE INTERESSATE DA CAMBIAMENTO 2	FIGURE INTERESSATE DA CAMBIAMENTO 3
SETTORE ATTIVITÀ IDRICO			
	ASSISTENTI/COORDINATORI SICUREZZA IN FASE DI REALIZZAZIONE LAVORI	DIREZIONE LAVORI	IMPIEGATI ADDETTI ALLE RILEVAZIONI RICHIESTE DAI VARI CLIENTI
	DIRIGENZA	DIRIGENTE AMMINISTRAZIONE E FINANZA	IMPIEGATI FATTURAZIONE
	DISEGNATORE	IMPIEGATI ADDETTI AL SETTORE INFORMATION TECHNOLOGY	OPERATORI
	IMPIEGATI ADDETTI ALLA FATTURAZIONE	OPERAI	SVILUPPO TECNICI TELECONTROLLO IMPIANTI
	IMPIEGATI TECNICI	RESPONSABILE ORGANIZZATIVO	
	MANAGEMENT	RESPONSABILI CICLO (UO?) ATTIVO PASSIVO	
	OPERAI DEPURAZIONE	RESPONSABILI DI SERVIZIO	
	PERSONALE OPERATIVO SU POTENZIAMENTO, IMPLEMENTAZIONE DEI TC, E STRUMENTI INFORMATICI		
	RESPONSABILE UTENZA		
	RESPONSABILI APICALI		
	SETTORI AMMINISTRATIVI		
SETTORE ATTIVITÀ GAS			
	ADDETTO COMMERCIALE / PROPOSTE/ MARKETING	ADDETTO FATTURAZIONE	
	DIRIGENZA	CEO	ADDETTO BACK OFFICE/ AMMINISTRATIVO
	LAVORATORI SETTORE GAS	DIRIGENTE AMMINISTRAZIONE E FINANZA	OPERATIVI
	PERSONALE OPERATIVO SU POTENZIAMENTO, IMPLEMENTAZIONE DEI TC, E STRUMENTI INFORMATICI	LAVORATORI SETTORE AMMINISTRATIVO	OPERATORI
	RESPONSABILE UTENZA	RESPONSABILE ORGANIZZATIVO	
	SETTORI AMMINISTRATIVI		
SETTORE ATTIVITÀ ELETTRICO			
	ADDETTI ALLO SPORTELLO	ADDETTO FATTURAZIONE	ADDETTO BACK OFFICE/ AMMINISTRATIVO
	ADDETTO COMMERCIALE / PROPOSTE/ MARKETING	CEO	OPERATIVI
	PERSONALE OPERATIVO SU POTENZIAMENTO, IMPLEMENTAZIONE DEI TC, E STRUMENTI INFORMATICI	DIRIGENTE AMMINISTRAZIONE E FINANZA	

4.3.3 Formazione su cui investire

Rispetto ai temi formativi sui quali sarebbe opportuno investire, le risposte fornite mostrano una buona coerenza con quanto dichiarato sopra (**Tabella 4.3.3 T1**). Per quanto riguarda **i temi informatici e l'innovazione** si citano, infatti: *competenze informatiche* (settori elettrico e gas), *utilizzo software database per aggregazione ed estrazione dati* (settore elettrico), *informatica, uso nuove strumentazioni e tecnologie* (settore idrico), *sviluppo sistemi di telecontrollo* (settore idrico). Per la **parte commerciale e la relazione con i clienti utenti** si menzionano: *commercializzazione prodotti-funzionamento del mercato* (settori idrico, elettrico e gas), *inglese commerciale per addetti rapporti con il pubblico* (settori idrico ed elettrico), *contratti di vendita* (settore elettrico), *gestione clientela* (settori gas ed elettrico), *qualità servizi* (settori idrico ed elettrico), *qualità del servizio rapporto clienti utenti* (settore elettrico). Rispetto alla **parte normativa** si indicano: *formazione normativa Autorità* (settori gas ed elettrico), *aspetti giuridici* (settori gas ed elettrico), *salvaguardia sorgenti normativa ambientale* (settori idrico, elettrico). Si rilevano, infine, le

tematiche relative agli *aggiornamenti periodici per l'utilizzo attrezzature* (settore gas ed elettrico), alla *gestione impianti di depurazione* (settori idrico ed elettrico), allo *sviluppo sistemi di ricerca fughe* (settori idrico ed elettrico) per gli aspetti più "tecnici" e la formazione relativa alla sicurezza sul lavoro (*sicurezza/ primo soccorso, salute e sicurezza nei cantieri*, citate nei settori idrico ed elettrico).

Tabella 4.3.3 T1 - Temi di formazione sui quali investire secondo l'opinione del lavoratore o r.sindacale per settore di attività (idrico/gas/elettrico)

SETTORE ATTIVITÀ IDRICO	CONTENUTI FORMAZIONE 1	CONTENUTI FORMAZIONE 2	CONTENUTI FORMAZIONE 2
	COMMERCIALIZZAZIONE PRODOTTI - FUNZIONAMENTO MERCATO	COMPETENZE INFORMATICHE	COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE COLLEGHI
	COMPETENZE TRASVERSALI	INGLESE COMMERCIALE PER ADDETTI RAPPORTI CON IL PUBBLICO	SPECIFICI
	GESTIONE IMPIANTI DI DEPURAZIONE	QUALITÀ SERVIZI	
	INFORMATICA, USO NUOVE STRUMENTAZIONI E TECNOLOGIE	SALUTE E SICUREZZA NEI CANTIERI	
	PROGETTAZIONE	SALVAGUARDIA SORGENTI NORMATIVA AMBIENTALE	
	SICUREZZA/PRIMO SOCCORSO	SVILUPPO SISTEMI DI RICERCA FUGHE	
	SVILUPPO SISTEMI DI TELECONTROLLO	TIME MANAGEMENT	
		UTILIZZO SOFTWARE DATABASE PER AGGREGAZIONE E ESTRAZIONE DATI	
SETTORE ATTIVITÀ GAS	AGGIORNAMENTI PERIODICI UTILIZZO ATTREZZATURE	COMPETENZE INFORMATICHE	SPECIFICI
	COMMERCIALIZZAZIONE PRODOTTI - FUNZIONAMENTO MERCATO	FORMAZIONE NORMATIVA AUTORITÀ	
	COMPETENZE TECNICHE	INFORMATICI	
	COMUNICAZIONE AZIENDALE PIU' TRASPARENTE	QUALITÀ DEL SERVIZIO RAPPORTO - CLIENTI UTENTI	
	GESTIONE CLIENTELA		
	GIURIDICI		
SETTORE ATTIVITÀ ELETTRICO	AGGIORNAMENTI PERIODICI UTILIZZO ATTREZZATURE	COMPETENZE INFORMATICHE	SPECIFICI
	COMMERCIALIZZAZIONE PRODOTTI - FUNZIONAMENTO MERCATO	CONTRATTI DI VENDITA	
	GESTIONE CLIENTELA	DIREZIONE LAVORI	
	GESTIONE IMPIANTI DI DEPURAZIONE	FORMAZIONE NORMATIVA AUTORITÀ	
	GIURIDICI	INFORMATICI	
	SICUREZZA SUL LAVORO	INGLESE COMMERCIALE PER ADDETTI RAPPORTI CON IL PUBBLICO	
		ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	
		QUALITÀ DEL SERVIZIO RAPPORTO - CLIENTI UTENTI	
		QUALITÀ SERVIZI	
		SALUTE E SICUREZZA NEI CANTIERI	
		SALVAGUARDIA SORGENTI NORMATIVA AMBIENTALE	
		SVILUPPO SISTEMI DI RICERCA FUGHE	
		TIME MANAGEMENT	
		UTILIZZO SOFTWARE DATABASE PER AGGREGAZIONE E ESTRAZIONE DATI	

4.3.4 Autovalutazione sulle competenze

Un ultimo approfondimento merita l'opinione degli intervistati su cosa si ritiene di dover maggiormente potenziare nello svolgimento del proprio lavoro. Tra le competenze di carattere tecnico-strumentale (Tabella 4.3.4 T1/T2/T3) spiccano la *qualità del servizio* (idrico, gas, elettrico), le *competenze di natura commerciale e di marketing* (idrico e gas) e quelle *informatiche* (idrico, elettrico).

Tabella 4.3.4 T1 - Competenze di carattere tecnico strumentale da potenziare nello svolgimento del proprio lavoro (in ordine d'importanza 1°; 2°; 3°) per settore idrico (val.percentuali)

	1°	2°	3°
INFORMATICA	18,2	10,0	44,4
GIURIDICHE	9,1	20,0	22,2
INGEGNERISTICHE	9,1	10,0	11,1
QUALITÀ SERVIZIO	36,4	20,0	
AMM.VE E CONTABILI		30,0	11,1
COMMERCIALE MARKETING	18,2	10,0	11,1
ALTRO	9,1		
	100	100	100

Tabella 4.3.4 T2 - Competenze di carattere tecnico strumentale da potenziare nello svolgimento del proprio lavoro (in ordine d'importanza 1°; 2°; 3°) per settore gas (val.percentuali)

	1°	2°	3°
INFORMATICA		33,3	33,3
GIURIDICHE	40,0		
INGEGNERISTICHE			33,3
QUALITÀ SERVIZIO		33,3	33,3
AMM.VE E CONTABILI	20,0	33,3	
COMMERCIALE MARKETING	40,0		
ALTRO			
	100	100	100

Tabella 4.3.4 T3 - Competenze di carattere tecnico strumentale da potenziare nello svolgimento del proprio lavoro (in ordine d'importanza 1°; 2°; 3°) per settore elettrico (val.percentuali)

	1°	2°	3°
INFORMATICA	66,7	50,0	
GIURIDICHE	16,7		
INGEGNERISTICHE			
QUALITÀ SERVIZIO		50,0	50,0
AMM.VE E CONTABILI			50,0
COMMERCIALE MARKETING	16,7		
ALTRO			
	100	100	100

Relativamente alle competenze di carattere organizzativo emergono il *lavorare in gruppo* (idrico, gas, elettrico), *organizzare il lavoro* (idrico, gas elettrico) e il la *capacità di individuare e risolvere problemi di carattere gestionale* (idrico e elettrico).

Tabella 4.3.4 T4 - Competenze di carattere organizzativo da potenziare nello svolgimento del proprio lavoro (in ordine d'importanza 1°; 2°; 3°) per settore Idrico (val.percentuali)

	1°	2°	3°
LAVORARE IN GRUPPO	25,0	30,0	22,2
LAVORARE AUTONOMIA	8,3	30,0	
ORGANIZZARE LAVORO	33,3	10,0	33,3
PROBLEM SOLVING GESTIONALE	33,3		11,1
PROBLEM SOLVING TECNICO		30,0	33,3
TOTALE	100,0	100,0	100,0

Tabella 4.3.4 T5 - Competenze di carattere organizzativo da potenziare nello svolgimento del proprio lavoro (in ordine d'importanza 1°; 2°; 3°) per settore Gas (val.percentuali)

	1°	2°	3°
LAVORARE IN GRUPPO		100,0	
LAVORARE AUTONOMIA			
ORGANIZZARE LAVORO	50,0		
PROBLEM SOLVING GESTIONALE	25,0		100,0
PROBLEM SOLVING TECNICO	25,0		
TOTALE	100,0	100,0	100,0

Tabella 4.3.4 T6 - Competenze di carattere organizzativo da potenziare nello svolgimento del proprio lavoro (in ordine d'importanza 1°; 2°; 3°) per settore Elettrico (val.percentuali)

	1°	2°	3°
LAVORARE IN GRUPPO		50,0	50,0
LAVORARE AUTONOMIA			
ORGANIZZARE LAVORO	42,9		
PROBLEM SOLVING GESTIONALE			50,0
PROBLEM SOLVING TECNICO		50,0	
ALTRO	57,1		
TOTALE	100,0	100,0	100,0

Il potenziamento delle competenze di carattere relazionale evidenzia le modalità *dirigere il lavoro* per tutti e tre i settori, il *saper trattare con l'autorità* e la *capacità di mediazione* (settore idrico), la *gestione efficace della comunicazione* (settore gas e elettrico), il *saper trattare con i clienti* (settore elettrico), il *buon rapporto con i colleghi* (settore gas e elettrico).

Tabella 4.3.4 T7 - Competenze di carattere relazionale da potenziare nello svolgimento del proprio lavoro (in ordine d'importanza 1°; 2°; 3°) per settore Idrico (val.percentuali)

	1°	2°	3°
BUON RAPP.TO COLLEGGHI	18,2		
SAPER TRATTARE CLIENTI		30,00	10,0
SAPER TRATTARE CON AUTORITA'	9,1	10,00	10,0
CAPACITA' MEDIAZIONE	9,1	30,00	30,0
DIRIGERE IL LAVORO	9,1	30,00	10,0
GESTIRE MODO EFFICACE COMUNICAZIONE	27,3		20,0
SAPER DIALOGARE CON RESPONSABILI	18,2		20,0
SAPER ASCOLTARE	9,1		
TOTALE	100,0	100,0	100,0

Tabella 4.3.4 T8 - Competenze di carattere relazionale da potenziare nello svolgimento del proprio lavoro (in ordine d'importanza 1°; 2°; 3°) per settore Gas (val.percentuali)

	1°	2°	3°
BUON RAPP.TO COLLEGGHI			50,0
SAPER TRATTARE CLIENTI	25,0		
SAPER TRATTARE CON AUTORITA'	25,0		
CAPACITA' MEDIAZIONE	25,0		
DIRIGERE IL LAVORO	25,0	50,0	
GESTIRE MODO EFFICACE COMUNICAZIONE		50,0	
SAPER DIALOGARE CON RESPONSABILI			50,0
SAPER ASCOLTARE			
TOTALE	100,0	100,0	100,0

Tabella 4.3.4 T9 - Competenze di carattere relazionale da potenziare nello svolgimento del proprio lavoro (in ordine d'importanza 1°; 2°; 3°) per settore Elettrico (val.percentuali)

	1°	2°	3°
BUON RAPP.TO COLLEGGHI			50,0
SAPER TRATTARE CLIENTI	14,3		50,0
SAPER TRATTARE CON AUTORITA'			
CAPACITA' MEDIAZIONE			
DIRIGERE IL LAVORO	14,3	50,0	
GESTIRE MODO EFFICACE COMUNICAZIONE		50,0	
SAPER DIALOGARE CON RESPONSABILI			
SAPER ASCOLTARE	14,3		
ALTRO	57,1		
TOTALE	100,0	100,0	100,0

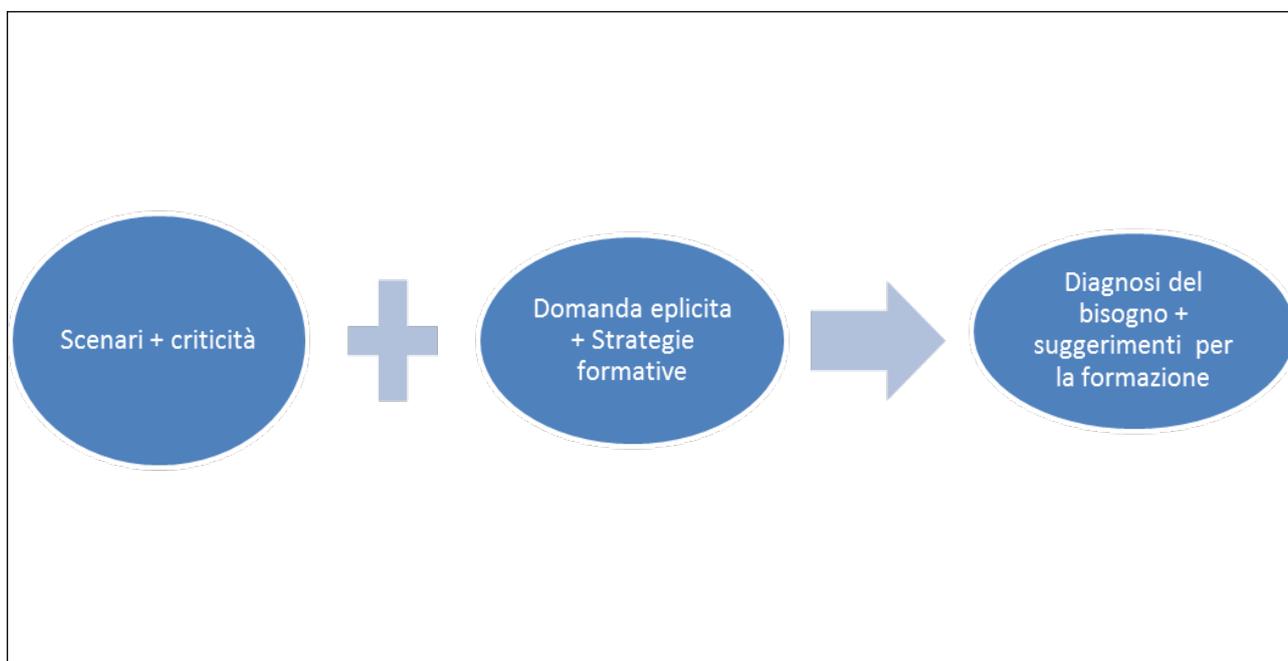
4.4 Definizione dei fabbisogni formativi delle aziende nei settori dell'energia elettrica e gas e del servizio idrico.

In questa sezione si effettua un riletture dei dati di indagine basata su tre livelli:

- i) l'analisi del contesto e degli scenari in cui in cui le aziende agiscono con una particolare attenzione alle criticità emerse
- ii) l'analisi della domanda esplicita di formazione attraverso la lettura delle competenze necessarie e possedute dalle aziende, delle strategie formative messe in campo e delle richieste formulate dai lavoratori intervistati.
- iii) La diagnosi del bisogno formativo effettuata dai ricercatori sulla base dell'esame congiunto dei due elementi precedentemente descritti.

Questo tipo di analisi, volta ad offrire suggerimenti per la programmazione delle attività del Fondo, può essere sinteticamente espressa nella figura seguente.

Figura 4.4 F1 -Schema di analisi dei dati



Facendo riferimento a quanto emerso nelle precedenti sezioni, bisogna qui ribadire l'importanza di alcuni dati che aiutano a contestualizzare l'individuazione dei fabbisogni formativi:

A proposito del reperimento di personale qualificato il 92,6% delle aziende ha dichiarato di non riscontrare difficoltà in tal senso. Questo dato andrebbe considerato in relazione insieme a quanto dichiarato dalle imprese in merito a: la previsione di sostanziale stabilità per i prossimi due anni nei livelli di occupazione (il 70,4%) e nei livelli di fatturato (69,2%), l'assenza interventi di esternalizzazione di aree di attività (81,9%). Questi dati di carattere generale, uniti alla necessità di effettuare interventi di aggiornamento/riqualificazione di figure professionali presenti in azienda (66,7%), spingerebbe a ritenere l'orientamento dei fabbisogni formativi più che altro verso le figure interne già presenti in azienda.

4.4.1 Le criticità e il ruolo della formazione

Come emerso nella sezione (XXX) gli intervistati indicano, in tutti e tre i settori, come principali elementi problematici nell'ordine:

- instabilità normativa del settore
- necessità di investimenti in reti, infrastrutture o impianti
- mancanza di strategie pubbliche di sviluppo industriale
- modelli organizzativi inadeguati alle strategie del mercato

Non sono invece considerate fonti di particolari problemi né gli adeguamenti tecnologici dei processi produttivi né la qualificazione delle risorse umane (**Tabella 4.4.1 T1**)

Tabella 4.4.1 T1 - Problematiche principali che riguardano il settore.

	Concorrenza internazionale	Mancanza adeguata qualificazione delle risorse umane	Mancanza strategie pubbliche di sviluppo industriale	Instabilità normative settore	Adeguamenti tecnologici dei processi produttivi	Necessità investimenti in reti, infrastrutture o impianti	Modelli organizzativi inadeguati alle sfide del mercato
Massima	18,5	0	14,8	59,3	7,4	25,9	7,4
Alta	0	3,7	18,5	14,8	7,4	14,8	22,2
Media	7,4	18,5	25,9	3,7	29,6	14,8	11,1
Bassa	3,7	18,5	7,4	0	11,1	3,7	7,4
Minima	70,4	59,3	33,3	22,2	44,4	40,7	51,9
	100	100	100	100	100	100	100

Dalla domanda relativa (**Tabella 4.2.3 T4**) alle figure professionali che appaiono in maggiore trasformazione emerge la centralità nei processi di cambiamento di coloro che sono impegnati nel marketing e nel rapporto con l'utenza, le figure tecniche, gli addetti all'amministrazione.

Pur non costituendo un problema le aziende, attraverso i pareri espressi dagli interlocutori intervistati, indicano le aree di competenza che sarebbe opportuno sviluppare ponendo una particolare attenzione:

- all'area del servizio clienti, marketing e comunicazione;
- all'area del controllo di gestione, della gestione finanziaria e del trading;
- all'area della gestione della produzione
- all'area della distribuzione e fatturazione
- alle competenze trasversali quali la conoscenza delle lingue straniere e l'utilizzo ICT

Dall'analisi della direzione in cui si dovrebbero maggiormente sviluppare le capacità delle risorse umane (tabella apposita) è stato possibile individuare delle "aree di attività aziendale", che cioè raggruppano sia attività di diversa natura, sia l'azione di soggetti che agiscono a diversi livelli, con differenti responsabilità e specializzazioni, al perseguimento del medesimo obiettivo.

Tabella 4.4.1 T2 - Aree di attività aziendale e Direzione di sviluppo delle capacità delle risorse umane in azienda

		%
Area direzione strategica	Nuovi servizi e prodotti	5,2
Area gestionale amministrativa finanziaria	Controllo di gestione	12,9
	Gestione finanziaria	6,0
	Trading	3,4
	Fatturazione	2,6
Area Marketing	Servizi al cliente	14,7
	Marketing comunicazione	7,8
Area Progettazione e produzione	Conoscenza tecnologia processo	7,8
	Gestione produzione	1,7
	Manutenzione impianti e macchinari	8,6
	Gestione approvvigionamenti	6,0
	Esercizio reti e impianti	6,0
	Distribuzione	2,6
Competenze trasversali	Lingue straniere	8,6
	Ict	2,6
Altro	Altro	3,4

Le aziende, peraltro, esprimono l'esigenza di agire con interventi di aggiornamento e riqualificazione e non di riconversione professionale a fronte di una previsione di occupazione tendenzialmente stabile.

La formazione, dunque, diventa una leva molto importante per intervenire sullo sviluppo delle potenzialità aziendali anche a fronte di criticità esterne al funzionamento dell'azienda stessa quali l'instabilità normativa del settore (**quadro regolatorio**) o la mancanza di strategie pubbliche di sviluppo industriale.

Anche se solo il 3,7% degli intervistati ha attribuito un'importanza massima o alta e il 18% un'importanza media al problema della mancanza di un'adeguata qualificazione delle risorse umane, una più puntuale definizione del bisogno di formazione espresso emerge dall'analisi delle domande relative alle figure professionali che necessiterebbero di interventi aggiornamento/qualificazione.

Anche in questo caso abbiamo riportato le figure aziendali ad aree aziendali collegando, per ciascuna area le figure ai contenuti formativi ipotizzati e mettendo a confronto i settori (**Tabella 4.4.1 – T3**).

Tabella 4.4.1 T3 - Figure operanti in azienda che avrebbero bisogno di interventi di aggiornamento per settori e contenuti della formazione

Area produttiva	SETTORE					
	Idrico		Gas		Elettrico	
	Figure	Contenuti	Figure	Contenuti	Figure	Contenuti
Area direzione strategica	Responsabili apicali		CEO	Aggiornamento novità legislative	CEO	Aggiornamento normativo
Area gestionale amministrativa finanziaria	Addetti recupero credito	Aggiornamento normativo	Impiegati	Formazione specialistica	Addetti recupero credito	Gestione collaboratori Negoziazione e assegnazione obiettivi
	Area commerciale	Aggiornamento novità legislative			Responsabile amministrativo	Sviluppo conoscenze software applicativi
	Impiegati	Organizzazione del lavoro				
Area marketing	Addetti	Formazione specialistica	Addetti	Normativa tecnica	Addetti	Marketing e comunicazione
Area progettazione e produzione	Disegnatore		Informativi: addetti applicativi/sistemisti	Marketing e comunicazione	Informativi: addetti applicativi/sistemisti	Gestione collaboratori
	Progettisti	Normativa tecnica	Progettisti	Sviluppo conoscenze software applicativi Tecnico - giuridico		
	Operai	Formazione specialistica	Tecnico del gas			
	Tecnici di progettazione e direzione lavori		Addetti alla manutenzione	Gestione collaboratori Negoziazione e assegnazione obiettivi		
	Tecnico del gas					

Nei tre settori si nota una doppia esigenza: l'aggiornamento delle competenze tecniche e strumentali e l'attenzione alla dimensione gestionale – organizzativa, e alla comunicazione. Su questo tema torneremo più avanti. A fronte di questo quadro d'insieme è interessante mettere in relazione le figure professionali che necessiterebbero di formazione e quelle per le quali sono state attivate attività formative negli ultimi 3 anni.

Tabella 4.4.1 T4 - Profili aziendali che hanno ricevuto corsi di formazione negli ultimi 3 anni (val.percentuali)

IMPIEGATO O TECNICO	26,4
QUADRO	20,9
OPERAIO	19,8
DIRIGENTE	17,6
APPRENDISTA	9,9
ALTRO	5,5
TOTALE	100

In generale le imprese hanno prestato maggiore attenzione alla formazione di dirigenti, quadri, impiegati e tecnici e meno alla componente operaia che pure rappresenta il 47,4% del totale dell'occupazione delle aziende intervistate.

4.4.2 La domanda di competenze e il giudizio sulle competenze su cui investire

Nelle pagine precedenti abbiamo visto emergere i primi contorni di una domanda di conoscenze che interessa alcune aree aziendali e alcune figure che in esse operano.

Attraverso l'esame puntuale dei dati emersi dalle domande relative al giudizio sulle competenze considerate più utili per ciascuno dei settori in cui è articolata l'area delle aziende oggetto d'indagine (vedi tabella successiva) potremo meglio descrivere la domanda soffermandoci sui seguenti elementi:

- le aree di competenza che sono considerate più importanti per l'attività delle aziende indagate
- l'individuazione del grado di importanza attribuito all'articolazione di ciascuna delle aree considerate
- il differenziale tra l'importanza attribuita alle aree e alla loro articolazione e la padronanza che gli interlocutori aziendali ritengono di avere rispetto alle medesime aree.

Tabella 4.4.2 T1 - Aree di competenza, settore di attività, Gap formativo tra importanza e padronanza

ARTICOLAZIONE DEL SETTORE	SETTORE ATTIVITA' IDRICO		SETTORE ATTIVITA' GAS		SETTORE ATTIVITA' ELETTRICO	
AREA DELLE COMPETENZE DI CARATTERE TECNICO - STRUMENTALE	IMPORTANZA ALTA	PADRONANZA	IMPORTANZA ALTA	PADRONANZA	IMPORTANZA ALTA	PADRONANZA POSSEDUTA
		POSSEDUTA				
FINANZA	30.8	30.5	10.0	10.0	11.1	0.0
INFORMATICA	61.5	53.8	70.0	50.0	88.9	66.7
GIURIDICHE	53.8	53.8	40.0	20.0	11.1	0.0
INGEGNERISTICHE	92.3	61.5	60.0	50.0	66.7	55.6
GESTIONE QUALITA' DEL SERVIZIO	91.7	50	100	70.0	100	66.7
AMMINISTRATIVE E CONTABILI	50	50.0	50.0	30.0	22.2	11.1
COMMERCIALE E MARKETING	41.7	25.0	40.00	20.00	88.9	66.7
AREA DELLE COMPETENZE DI CARATTERE ORGANIZZATIVO	IMPORTANZA ALTA	PADRONANZA POSSEDUTA	IMPORTANZA ALTA	PADRONANZA POSSEDUTA	IMPORTANZA ALTA	PADRONANZA POSSEDUTA
LAVORARE IN GRUPPO	84.6	38.5	90.0	60.0	100	66.7
LAVORARE IN AUTONOMIA	69.2	46.2	60.0	60.0	77.8	66.7
ORGANIZZARE IL LAVORO	92.3	30.8	90.0	20.0	100	55.6
INDIVIDUARE E RISOLVERE PROBLEMI GESTIONALI	69.2	46.2	60.0	50.0	100	100
INDIVIDUARE E RISOLVERE PROBLEMI TECNICI	69.2	69.2	50.0	50.0	77.8	55.6
AREA DELLE COMPETENZE DI CARATTERE RELAZIONALE	IMPORTANZA	PADRONANZA POSSEDUTA	IMPORTANZA ALTA	PADRONANZA POSSEDUTA	IMPORTANZA ALTA	PADRONANZA POSSEDUTA
	ALTA		ALTA			
BUON RAPPORTO CON I COLLEGHI	76.9	46.2	70.0	20.0	75.0	62.5
SAPER TRATTARE I CLIENTI	0	38,5	40.0	0.0	62.5	62.5
BUON RAPPORTO CON ISTITUZIONI	84.6	69.2	70.0	40.0	75.0	50.0
CAPACITA' DI MEDIAZIONE	75.0	33.3	50.0	30.0	62.5	50.0
SAPER DIRIGERE IL LAVORO	91.7	41.7	80.0	30.0	75.0	50.0
SAPER GESTIRE LA COMUNICAZIONE	83.3	33.3	70.0	40.0	75.0	50.0
DIALOGO CON RESPONSABILI	75.0	33.3	60.0	40.0	87.5	75.0
SAPER ASCOLTARE	91.7	16.7	90.0	20.0	87.5	75.0

4.4.3 Le aree di competenza giudicate più importanti

Le aree di competenza individuate sono tre: tecnico/strumentale, organizzativa, relazionale.

La definizione delle aree di competenza attinge ad una consolidata esperienza di ricerca e incanala in questi tre filoni buona parte delle competenze presenti in un'organizzazione.

Nella definizione dello strumento di ricerca le tre aree sono state poi declinate, sulla base di precedenti ricerche condotte sulle aziende multiutility, in contenuti specifici adatti a descrivere la situazione delle aziende esaminate.

Considerando tutti e tre i settori, le articolazioni delle tre aree di competenza che hanno raccolto la percentuale di giudizio di importanza più elevato sono le seguenti (**Tabella 4.4.3 T1**).

Tabella 4.4.3 T1 - Aree di competenza e competenze

Area di competenza	Articolazione	% di scelta x settore		
		idrico	gas	elettrico
Tecnico - strumentali	Gestione qualità del servizio	91,7	100	100
Organizzative	Organizzare il lavoro	92,3	90	100
Relazionali	Saper ascoltare	91,7	90	87,5

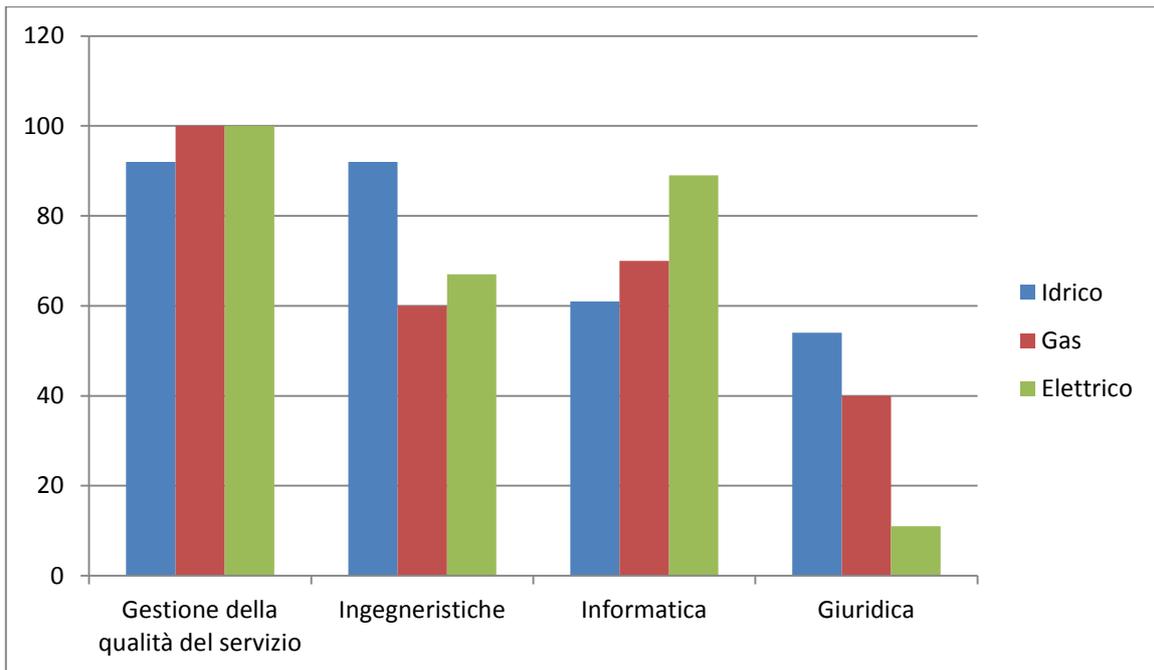
Come vedremo ogni settore costruisce, poi, una propria lista di priorità ma il dato proposto ci invita a riflettere sulle caratteristiche del servizio offerto e sull'importanza della dimensione organizzativa interna.

Del resto, già nelle pagine precedenti avevamo avuto modo di notare come tra gli elementi problematici emergesse il problema dei modelli organizzativi.

4.4.4 Il grado di importanza attribuito all'articolazione di ciascuna delle aree considerate

Nei grafici che seguono (**Figura 4.4.4 F1/F2/F3**) si pongono a confronto, per ciascuno dei settori esaminati e per le tre aree di competenza analizzate, i giudizi espressi circa il grado di importanza attribuito ai 4 elementi dell'articolazione delle competenze dell'area più segnalati.

Figura 4.4.4 F1 - Giudizio sull'importanza attribuita alle competenze di carattere tecnico strumentale



La gestione della *qualità del servizio*, che pure assume caratteri diversi all'interno dei tre settori; è comunque giudicata molto importante.

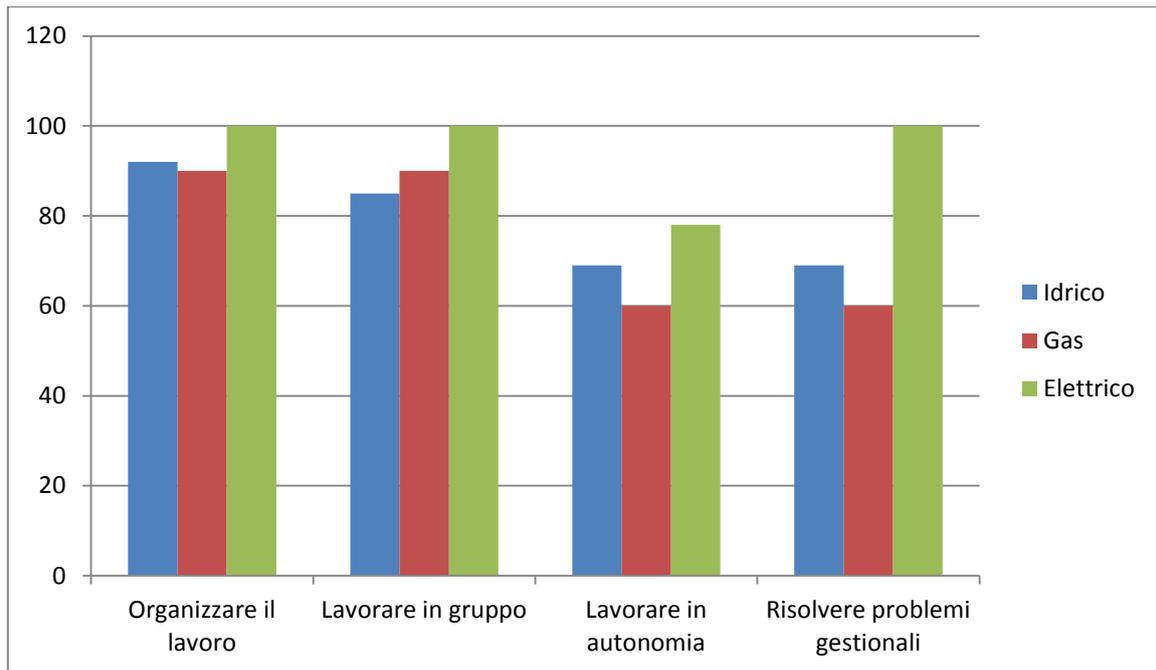
Le *competenze di carattere ingegneristico* sono particolarmente importanti per il settore idrico.

Le *competenze informatiche* e quelle giuridiche sono considerate in maniera non univoca.

Le *competenze di carattere informatico* acquistano importanza in particolare per il settore Elettrico che viceversa attribuisce minore importanza alle competenze di carattere giuridico che invece risultano più utili al settore idrico.

Per quanto riguarda una lettura per singoli settori le aziende del settore elettrico hanno manifestato una particolare attenzione per le competenze legate all'area commerciale e marketing (per la quale si veda la tabella riassuntiva), indicate come altamente importanti nel 89% dei casi mentre negli altri due settori la definizione di interesse "alto" si aggira attorno al 40%.

Figura 4.4.4 F2 - Giudizio sull'Importanza attribuita alle competenze di carattere organizzativo

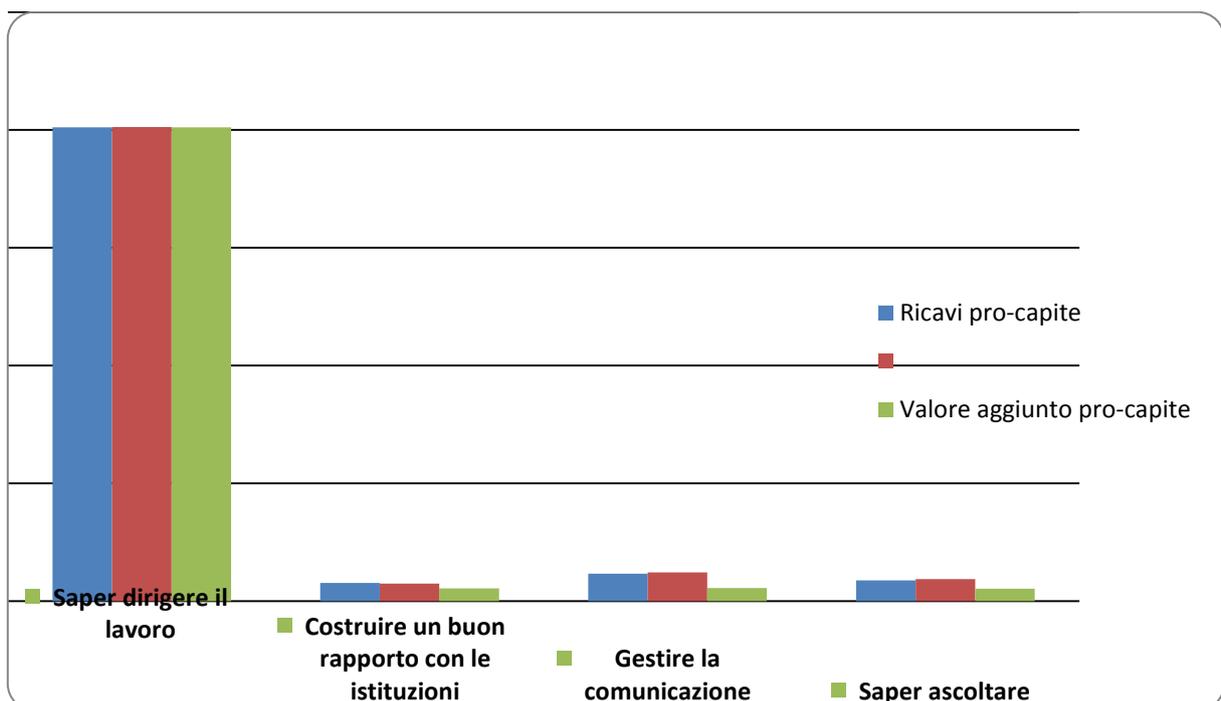


Le competenze di carattere organizzativo - in particolare la capacità di organizzare il lavoro, di lavorare in gruppo e di risolvere problemi gestionali – sono giudicate importanti in tutti e tre i settori.

Il settore elettrico manifesta una particolare attenzione per questi temi.

L'attenzione verso la capacità di risolvere problemi tecnici, non presente nel grafico, è importante soprattutto per il settore elettrico (78%) e un meno per gli altri due settori (Tabella 4.6. T2).

Figura 4.4.4 F3 - Giudizio sull'Importanza attribuita alle competenze di carattere relazionale



Il *saper ascoltare* è, come abbiamo già visto, un elemento considerato molto importante e può essere letto congiuntamente al dato sulla *gestione della comunicazione* anche se si tratta di una competenza molto complessa e difficile da definire anche in relazione ai contesti in cui si deve poterla o doverla agire: all'interno dell'organizzazione, nei confronti dell'utenza, nei confronti delle istituzioni e dei decisori.

Del resto, come si è più volte posto in evidenza, i processi di trasformazione delle aziende pubbliche hanno comportato una riorganizzazione delle funzioni delle aziende di *public utility* che riguardano prevalentemente le funzioni dell'area commerciale – soprattutto la fase di acquisto e vendita e il rapporto con gli utenti/clienti e quella dell'area rapporti con il regolatore. Non a caso, oltre alle capacità manageriali (*Saper dirigere il lavoro*) che sono considerate molto importanti in tutti e tre i settori, le altre due aree considerate nell'ambito delle competenze relazionali riguardano proprio il *rapporto con le Istituzioni* e la *gestione della comunicazione*. La costruzione di un buon rapporto con le Istituzioni rappresenta, quindi, un fattore strategico per queste aziende di servizio in un momento di radicale trasformazione del proprio ruolo e di instabilità **della dimensione regolatoria**. Ugualmente l'efficace *gestione della comunicazione* permette alle aziende di agire in un mercato sempre più concorrenziale.

4.5 Le competenze necessarie e le competenze su cui investire

La ricerca ha posto una particolare attenzione ad indagare il rapporto tra competenze necessarie da considerarsi quindi strategiche - quelle cioè a cui si è attribuita una importanza alta- e le competenze padroneggiate, vale a dire il patrimonio di competenze che l'azienda può mettere in campo.

La differenza tra il giudizio di strategicità della competenza e la sua padronanza/diffusione in azienda ci aiuta a trarre indicazioni sui compiti da attribuire alla formazione intenzionale e contribuisce in maniera rilevante alla definizione del bisogno formativo.

4.5.1 Rapporto tra "Importanza" e "Padronanza" competenze tecnico strumentali

Partiamo nella nostra analisi da quello che i grafici non evidenziano ma che possiamo leggere nella tabella riassuntiva, cioè dai giudizi meno problematici rispetto al rapporto tra le competenze strategiche e il grado di padronanza delle stesse.

L'area della finanza per il settore idrico e per quello del gas assume una importanza medio bassa e una padronanza più che sufficiente, Nel caso del settore elettrico, invece, ad un'importanza giudicata molto marginale corrisponde un'assoluta assenza di padronanza, Probabilmente in questa tipologia di aziende sono pochi specialisti a tenere sotto controllo la questione che, come si è detto, è considerata marginale. Le competenze amministrative e contabili sono considerate piuttosto importanti nel settore idrico e del gas ma, mentre il primo esprime un parere assolutamente positivo circa la propria capacità di controllare la costruzione e l'aggiornamento di tali competenze, il secondo manifesta una esigenza di maggiore attenzione al problema, Per il settore Elettrico il tema non appare particolarmente cruciale ma ugualmente si evidenziano spazi per intervenire ad aumentare le competenze di carattere amministrativo e contabile.

In tutti e tre i settori, inoltre, l'area commerciale e marketing è abbastanza presidiata ma evidenzia spazi per incrementare le competenze.

Passiamo ora ad esaminare le quattro aree delle competenze tecnico – strumentali che evidenziano, come riportato nei grafici che seguono (**Figura 4.5.1 F1/F2**), le maggiori criticità tra l'importanza attribuita e la consapevolezza di essere in grado di padroneggiare le competenze dell'area.

La **gestione della qualità del servizio** è giudicata molto importante in tutti e tre i settori indagati. A fronte però di questo giudizio la consapevolezza di essere in grado di padroneggiare le competenze relative a questo ambito di attività sono molto ridotte. Ciò non significa che non si ponga attenzione al problema della qualità ma che, per la sua crucialità e complessità, le attività legate alla gestione della qualità meritano un maggiore investimento formativo.

Le **competenze ingegneristiche**, com'è ovvio in questo tipo di aziende, rivestono una notevole importanza (comunque inferiore a quella attribuita alla gestione della qualità) ma anche in questo caso emerge l'esigenza di investire maggiormente su quest'area di competenze che si padroneggia in buona misura ma che necessita di ulteriore attenzione.

Lo stesso discorso si può fare per le **competenze informatiche** in tutti e tre i settori.

Le **competenze giuridiche**, rilevanti soprattutto per il settore idrico che le padroneggia a sufficienza, sono invece più problematiche per il settore del gas e soprattutto per quello elettrico che, pure a fronte di un

giudizio di importanza piuttosto basso non sembra intenzionato ad investire sulla costruzione/rafforzamento di queste competenze.

Figura 4.5.1 F1 - Giudizio sull'Importanza e sulla padronanza attribuite alle competenze di carattere tecnico strumentale

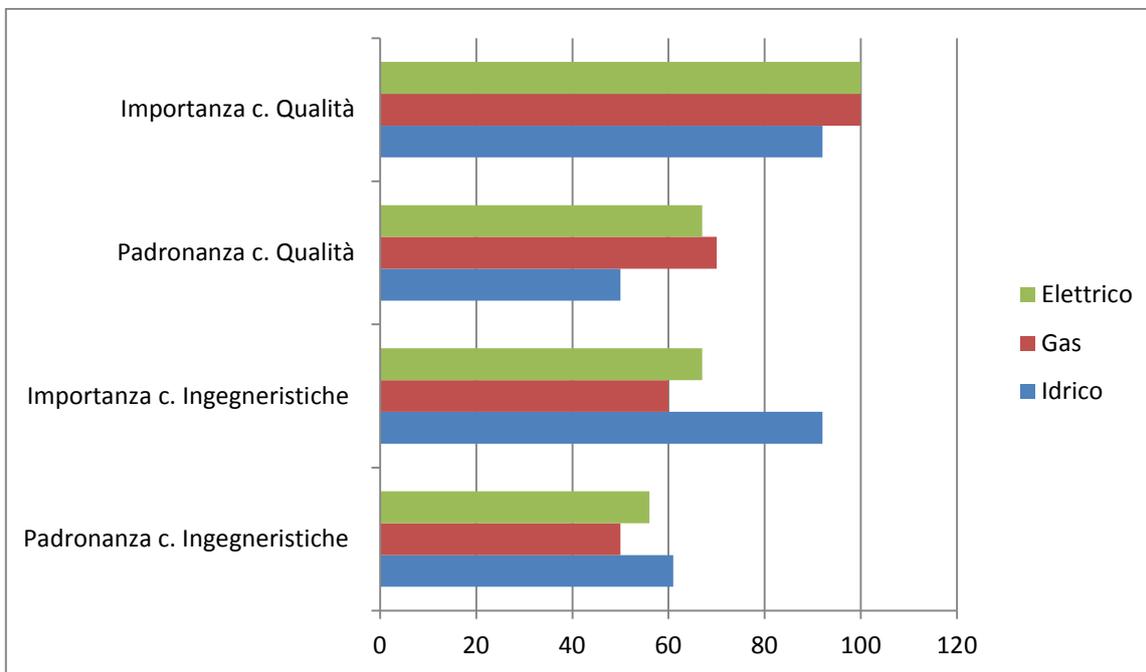
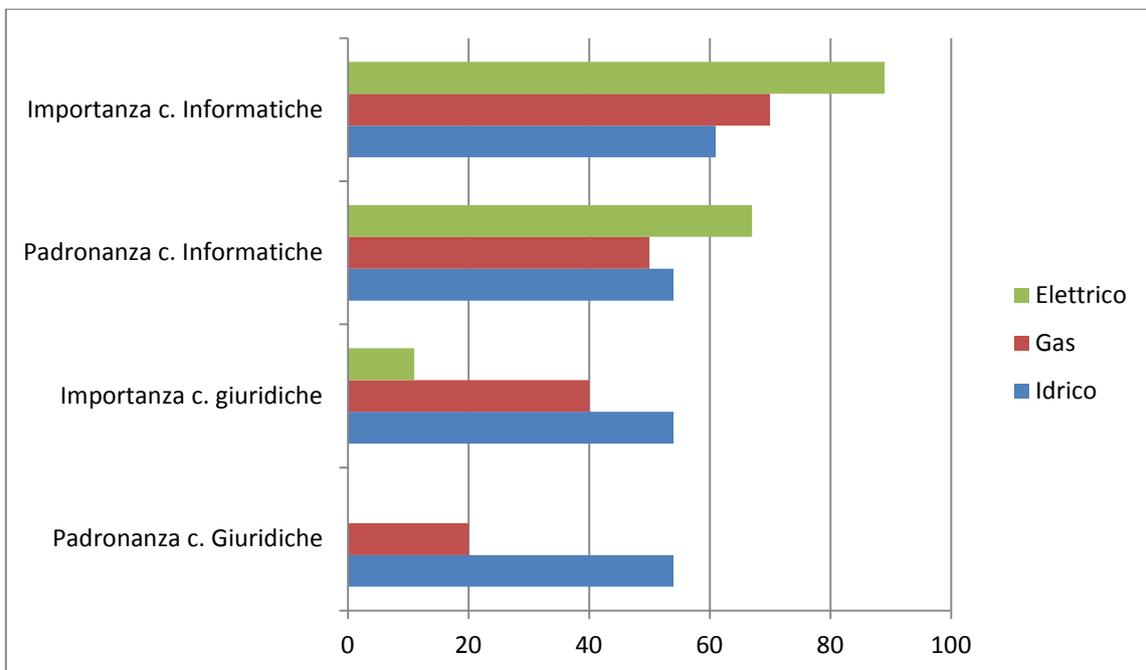


Figura 4.5.1 F2 -Giudizio sull'Importanza e sulla padronanza attribuite alle competenze di carattere tecnico-strumentale



4.5.2 Rapporto tra “Importanza” e “Padronanza” competenze organizzative

L’area delle competenze organizzative è stata articolata in 5 tipi di competenza

- Lavorare in gruppo
- Lavorare in autonomia
- Organizzare il lavoro
- Individuare e risolvere problemi gestionali
- Individuare e risolvere problemi tecnici

Tra questi tipi di competenza solo quello legati agli aspetti tecnici dell’individuazione e risoluzione dei problemi pare non porre particolari esigenze di interventi di costruzione/rafforzamento delle competenze possedute, salvo per il settore elettrico che manifesta una maggiore distanza tra la rilevanza attribuita al tema e l’attenzione posta alla gestione delle competenze possedute.

Le **competenze manageriali (organizzare il lavoro)** e le **competenze collegate al lavorare in gruppo** sono quelle che necessitano di un maggiore investimento in formazione anche perché sono le competenze che si collegano in misura rilevante alla diversa strategia di presenza sul mercato e di profonda trasformazione delle attività delle aziende in tutti e tre i settori.

Più adeguate si sentono le aziende rispetto agli altri due tipi di competenza considerate nell’area, lavorare in autonomia e risolvere problemi gestionali, anche se si evidenziano spazi di investimento anche nella manutenzione di queste competenze. (Figure 4.5.2 F1/2)

Figura 4.5.2 F1 - Giudizio sull’Importanza e sulla padronanza attribuite alle competenze di carattere organizzativo

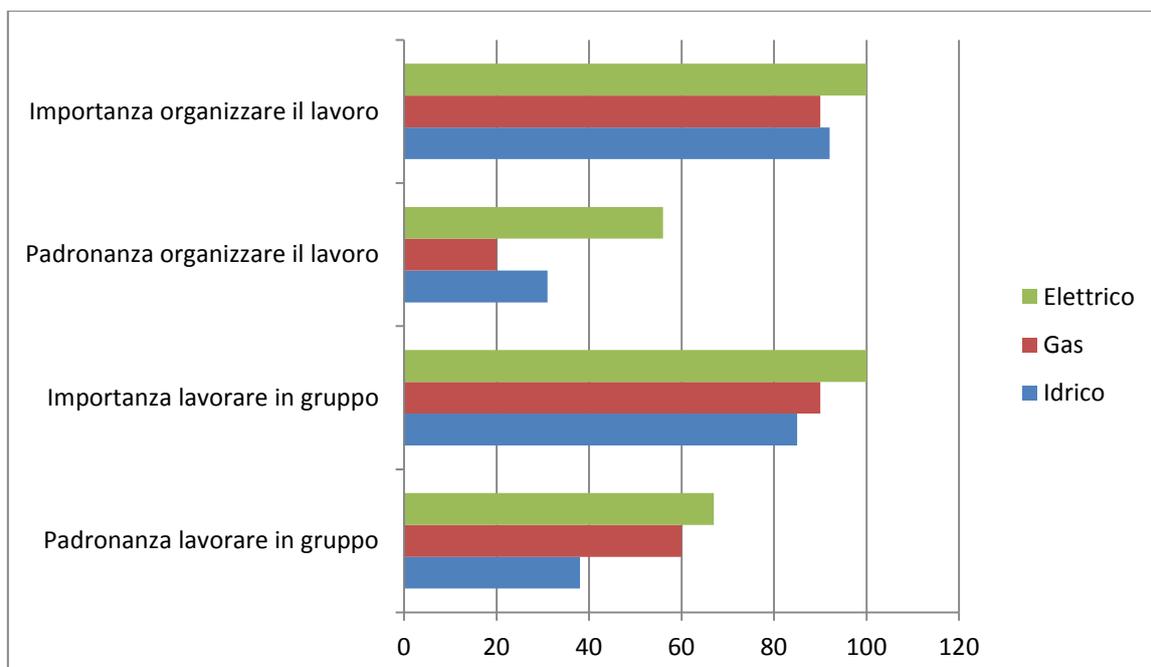
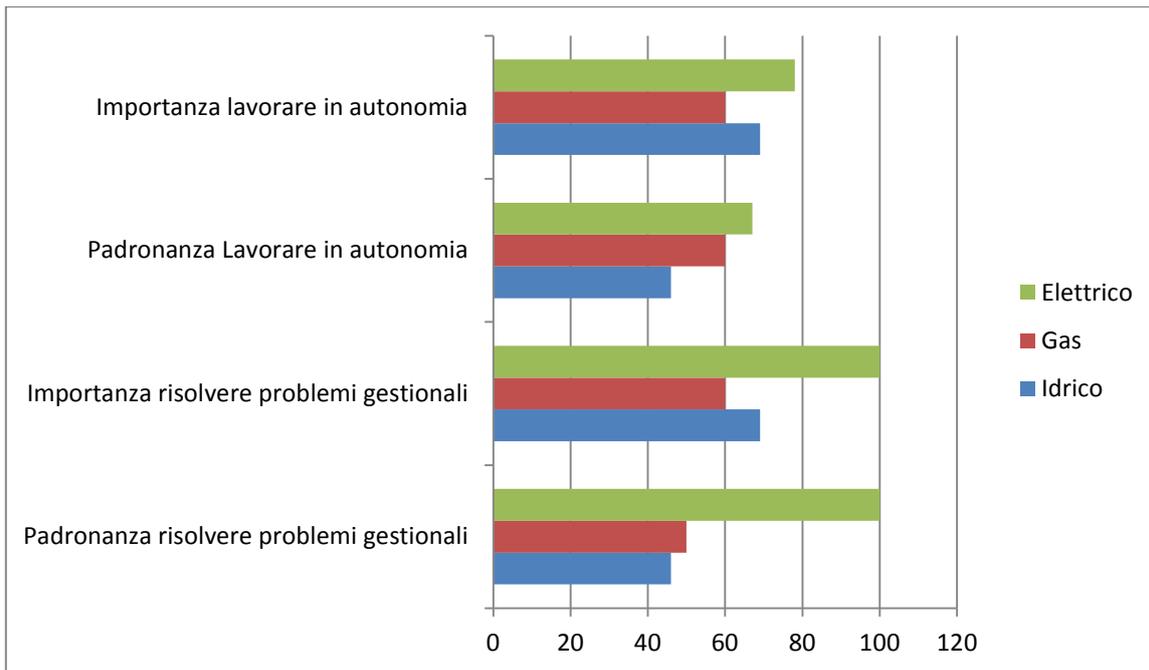


Figura 4.5.2 F2 - Giudizio sull'Importanza e sulla padronanza attribuite alle competenze di carattere organizzativo



4.5.3 Rapporto tra “Importanza” e “Padronanza” competenze relazionali

Per quanto riguarda le competenze relazionali è opportuno fare una distinzione tra i soggetti con cui si costruisce e gestisce la relazione.

Una prima rete di relazioni può essere individuata all'interno dell'organizzazione: nei processi di direzione del lavoro e nel rapporto con i colleghi.

In questa rete “interna” la maggiore criticità segnalata riguarda il saper dirigere il lavoro e andrebbe letta in relazione alle forme di organizzazione del lavoro adottate nei settori. Qui si individuano ampi spazi di intervento per azioni formative destinate a più figure interne all'organizzazione. Per quanto riguarda il rapporto con i colleghi la condizione dei settori appare più articolata, ma bisogna considerare che in questo caso il peso del “punto di vista espresso dal singolo intervistato è assai rilevante.

Una seconda rete di relazioni si istaura con le Istituzioni (autorità etc.) in una costante opera di mediazione. Si tratta di competenze relazionali in cui tutti e tre i settori intendono investire soprattutto per quanto riguarda la cura del rapporto con le istituzioni.

Una terza rete di relazioni è quella che si stabilisce con l'utenza e riguarda sia la gestione diretta del rapporto con i clienti (che solo nel settore gas appare come una criticità su cui intervenire) sia la più complessiva gestione della comunicazione, terreno su cui per tutte le aziende intervistate è necessario lavorare. Dei processi di comunicazione è parte anche la capacità di ascolto competenza che va declinata in particolare in più puntuali esigenze per i due settori che manifestano un maggior interesse ad intervenire su questo tipo di competenza: il gas e l'idrico.

Figura 4.5.3 F1 - Giudizio sull'Importanza e sulla padronanza attribuite alle competenze di carattere relazionale

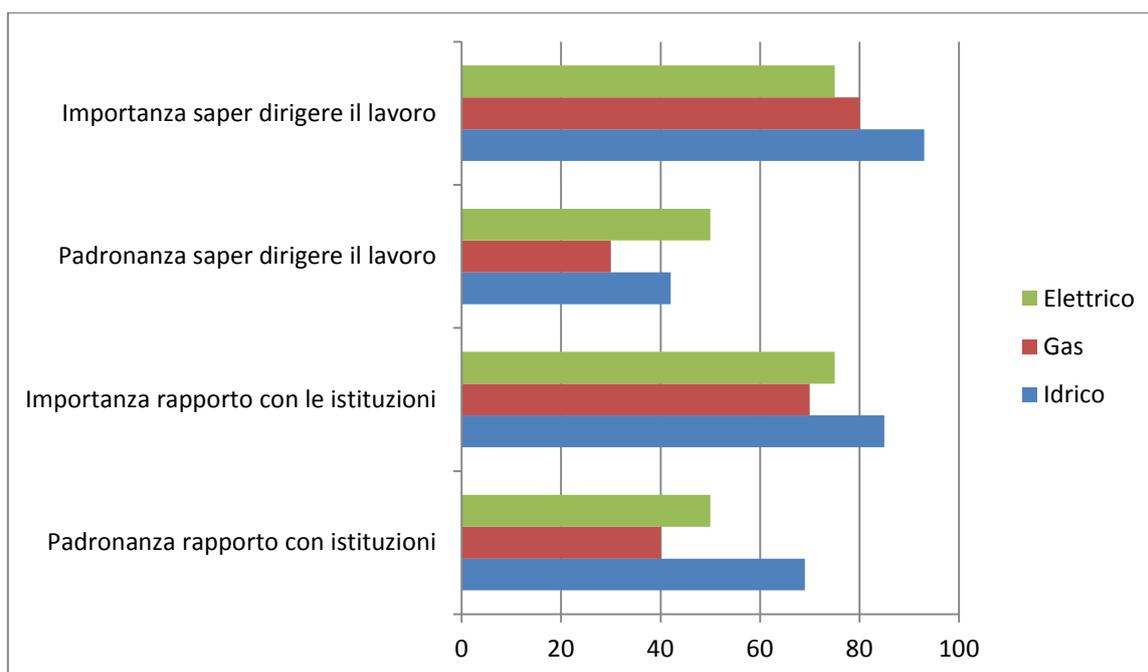
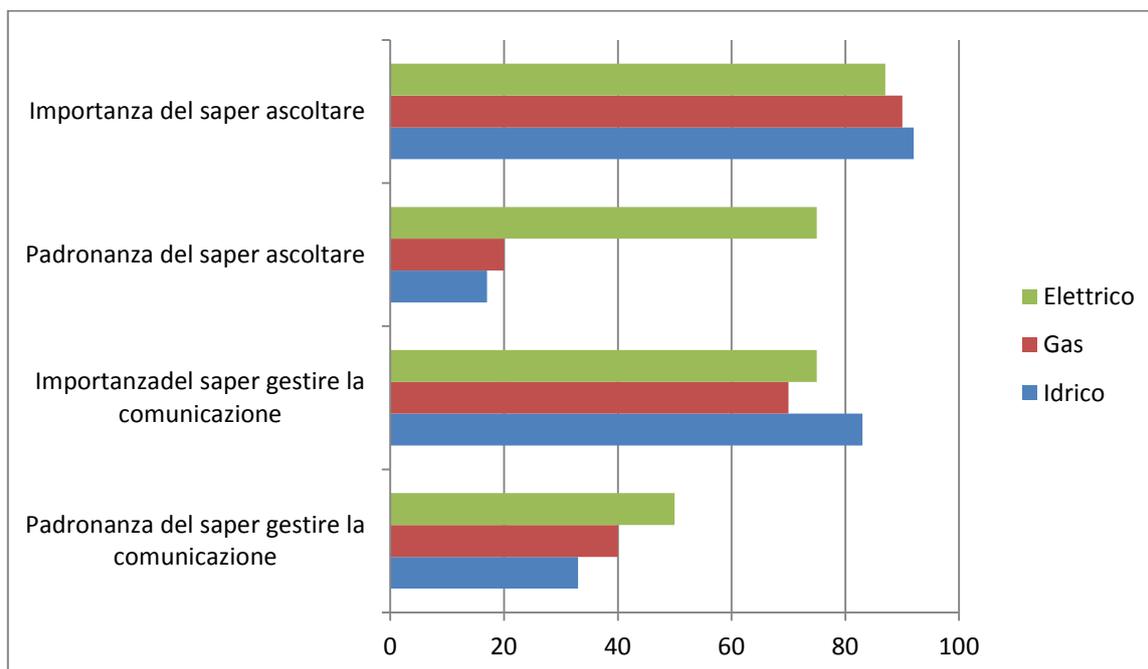


Figura 4.5.3 F2 - Giudizio sull'Importanza e sulla padronanza attribuite alle competenze di carattere relazionale



4.6 Le interviste ai lavoratori

La domanda di formazione tesa a rafforzare le proprie competenze espressa dai lavoratori intervistati indaga sia le aree della formazione tecnico – specialistica richiesta, sia i contenuti o temi su cui realizzare la formazione.

Tabella 4.6. T1 - Competenze tecnico strumentali da potenziare nello svolgimento del proprio lavoro (tre scelte in ordine di importanza)

SCELTA IN ORDINE IMPORTANZA	IDRIC O 1	IDRIC O 2	IDRIC O 3	GAS 1	GAS 2	GAS 3	ELETRIC O 1	ELETRIC O 2	ELETRIC O 3
INFORMATICA	18,2%	10,0%	44,4%		33,3%	33,3%	66,70%	50,00%	
GIURIDICHE	9,1%	20,0%	22,2%	40,0%			16,70%		
INGEGNERISTICHE	9,1%	10,0%	11,1%			33,3%			
QUALITA' SERVIZIO	36,4%	20,0%			33,3%	33,3%		50,00%	50,00%
AMM,VE E CONTABILI		30,0%	11,1%	20,0%	33,3%				50,00%
COMMERCIALE MARKETING	18,2%	10,0%	11,1%	40,0%			16,70%		
ALTRO	9,1%								
	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,00%	100,00%	100,00%

Con riferimento alle sole competenze tecnico – strumentali (**Tabella 4.6. T1**) i lavoratori intervistati - che ricordiamo sono impiegati amministrativi nel 70,8% dei casi e operativi (operai e quadri) nel 29,2% - esprimono una domanda di formazione abbastanza differenziata

Coloro che operano in aziende del settore idrico privilegiano, nell'ordine, competenze relative alla qualità del servizio, di carattere amministrativo – contabile e informatiche,

I lavoratori che operano in aziende del settore gas manifestano l'esigenza di rafforzare le proprie competenze in primo luogo nei settori giuridico e amministrativo e marketing, insistendo poi su competenze relative alla qualità del servizio e all'informatica.

Chi agisce nell'ambito del settore elettricità fa riferimento all'informatica e alla qualità del servizio.

Generalmente abbastanza diffusa in tutti e tre i settori è l'esigenza di rafforzare le proprie competenze amministrative e contabili coerentemente con l'area aziendale cui in maggioranza gli intervistati appartiene.

Le competenze di carattere organizzativo da potenziare (**Tabella 4.6. T2**), indicate con maggiore frequenza dai lavoratori appartenenti a tutti e tre i settori, sono la capacità di lavorare in gruppo e la capacità di organizzare il lavoro. L'importanza di individuare e risolvere problemi di carattere gestionale segnalata dai lavoratori dei settori gas ed elettrico, a scapito della capacità di individuare e risolvere

problemi tecnici, è anch'essa probabilmente indice dell'essere addetti ad attività amministrative piuttosto che operative dei lavoratori intervistati.

Tabella 4.6. T2 - Competenze organizzative da potenziare nello svolgimento del proprio lavoro (tre scelte in ordine di importanza)

	IDRICO 1	IDRICO 2	IDRICO 3	GAS 1	GAS 2	GAS 3	ELETTRICO 1	ELETTRICO 2	ELETTRICO 3
LAVORARE IN GRUPPO	25	30	22,2		50	50		100	
LAVORARE AUTONOMIA	8,3	30							
ORGANIZZARE LAVORO	33,3	10	33,3	42,9			50		
PROBLEM SOLVING GESTIONALE	33,3		11,1			50	25		100
PROBLEM SOLVING TECNICO		30	33,3		50		25		
				57,1					
TOTALE	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Il potenziamento delle competenze di carattere relazionale (**Tabella 4.6. T3**) evidenzia invece la capacità di dirigere il lavoro per tutti e tre i settori, il saper trattare con l'autorità e la capacità di mediazione (settore idrico), la gestione efficace della comunicazione (settore gas e elettrico), il saper trattare con i clienti (settore elettrico), il buon rapporto con i colleghi (settore gas e elettrico).

Tabella 4.6. T3 - Competenze relazionali da potenziare nello svolgimento del proprio lavoro (tre scelte in ordine di importanza)

	IDRICO 1	IDRICO 2	IDRICO3	GAS 1	GAS 2	GAS °	ELETTRICO 1	ELETTRICO 2	ELETTRICO 3
BUON RAPP.TO COLLEGHI	18,2					50			50
SAPER TRATTARE CLIENTI		30	10	25			14,3		50
SAPER TRATTARE CON AUTORITA'	9,1	10	10	25					
CAPACITA' MEDIAZIONE	9,1	30	30	25					
DIRIGERE IL LAVORO	9,1	30	10	25	50		14,3	50	
GESTIRE MODO EFFICACE COMUNICAZIONE	27,3		20		50			50	
SAPER DIALOGARE CON RESPONSABILI	18,2		20			50			
SAPER ASCOLTARE	9,1						14,3		
							57,1		
TOTALE	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Per quanto riguarda i temi di formazione da privilegiare si può cogliere sia l'indicazione di tematiche ampie e generali - ad esempio "competenze trasversali", "competenze tecniche", "competenze informatiche" – sia l'attenzione verso temi specifici che interessano non solo l'area delle competenze tecnico – strumentali su cui era focalizzata la domanda, ma anche l'area delle competenze organizzative e relazionali.

Nelle tabelle (**Tabella 4.6. T4/T5**) sono evidenziati (in neretto) i temi citati dai lavoratori di più settori. In alcuni casi invece i temi sono molto specifici e tecnici e indicano una particolare attenzione al problema da parte del lavoratore intervistato.

Interessante è il riferimento a strumenti quali il Time management e all'organizzazione del lavoro, alla qualità e al rapporto con i clienti, alla comunicazione più trasparente.

Per molti di questi temi è già stata fatta formazione in azienda (vedi domanda relativa del questionario proposto ai referenti aziendali - **Tabella 4.2.5 T5**) e l'ulteriore domanda dei lavoratori intervistati può essere letta sia come una richiesta di un allargamento dell'utenza dei corsi sia come una esigenza di approfondimento delle tematiche trattate.

Tabella 4.6. T4 - Temi di formazione sui quali investire secondo l'opinione del lavoratore per settore di attività (idrico/gas/elettrico) prima indicazione di priorità

IDRICO	GAS	ELETTRICO
COMMERCIALIZZAZIONE PRODOTTI - FUNZIONAMENTO MERCATO	COMMERCIALIZZAZIONE PRODOTTI - FUNZIONAMENTO MERCATO	COMMERCIALIZZAZIONE PRODOTTI - FUNZIONAMENTO MERCATO
	GESTIONE CLIENTELA	GESTIONE CLIENTELA
	AGGIORNAMENTI PERIODICI UTILIZZO ATTREZZATURE	AGGIORNAMENTI PERIODICI UTILIZZO ATTREZZATURE
	GIURIDICI	GIURIDICI
GESTIONE IMPIANTI DI DEPURAZIONE		GESTIONE IMPIANTI DI DEPURAZIONE
SICUREZZA/PRIMO SOCCORSO		SICUREZZA SUL LAVORO
COMPETENZE TRASVERSALI		
INFORMATICA, USO NUOVE STRUMENTAZIONI E TECNOLOGIE	COMUNICAZIONE AZIENDALE PIU' TRASPARENTE	
PROGETTAZIONE	COMPETENZE TECNICHE	
SVILUPPO SISTEMI DI TELECONTROLLO		

Tabella 4.6. T5 - Temi di formazione sui quali investire secondo l'opinione del lavoratore per settore di attività (idrico/gas/elettrico) seconda indicazione di priorità

IDRICO	GAS	ELETTRICO
COMPETENZE INFORMATICHE	COMPETENZE INFORMATICHE	COMPETENZE INFORMATICHE
TIME MANAGEMENT	QUALITA' DEL SERVIZIO RAPPORTO - CLIENTI UTENTI	TIME MANAGEMENT
QUALITA' SERVIZI	FORMAZIONE NORMATIVA AUTORITÀ	QUALITA' SERVIZI QUALITA' DEL SERVIZIO RAPPORTO - CLIENTI UTENTI
SALUTE E SICUREZZA NEI CANTIERI		SALUTE E SICUREZZA NEI CANTIERI
		FORMAZIONE NORMATIVA AUTORITÀ
SALVAGUARDIA SORGENTI NORMATIVA AMBIENTALE		DIREZIONE LAVORI
UTILIZZO SOFTWARE DATABASE PER AGGREGAZIONE E ESTRAZIONE DATI		INGLESE COMMERCIALE PER ADDETTI RAPPORTI CON IL PUBBLICO
		ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
		SALVAGUARDIA SORGENTI NORMATIVA AMBIENTALE
		UTILIZZO SOFTWARE DATABASE PER AGGREGAZIONE E ESTRAZIONE DATI

4.7 Ipotesi per la formazione

L'analisi fin qui svolta ci permette di mettere in relazione le **problematiche** individuate dalle aziende esaminate e le **aree aziendali** interessate dalla gestione delle problematiche con le **aree di competenza** e le **competenze** definite nell'indagine.

Dalla relazione tra questi elementi emerge un quadro piuttosto complesso che vede l'insieme della struttura organizzativa coinvolta nella necessità di rafforzare ed adeguare competenze di varia natura. Accanto agli specialismi convivono tipi di competenza specifici ma che interessano più aree aziendali.

Il tema della gestione della qualità del servizio può rappresentare un valido esempio di una competenza complessa, costruita su più livelli che agisce in vari momenti del processo produttivo dalla sua progettazione all'erogazione, dalla gestione alla promozione, dall'ideazione di nuovi servizi alla realizzazione di nuovi canali di distribuzione.

Accanto ai tipi di competenza che sono necessari a garantire l'efficacia dell'attività aziendale nel suo complesso possiamo poi individuare aree di competenza più specifiche, ma che comunque sono trasversali a più aree aziendali e interessano più livelli e figure professionali.

A partire da queste ipotesi di lettura è possibile proporre una diagnosi dei bisogni di formazione collegata alle **problematiche principali (Tabella 4.7. T1)** riscontrate nei settori esaminati.

Tabella 4.7 T 1 - Problematiche principali, aree aziendali, aree di competenza, competenza

Problematiche individuate	Aree aziendali potenzialmente interessate	Aree di competenza	Competenze
Instabilità normativa del settore	Direzione strategica	Tecnico – strumentali	Giuridiche
	Marketing		Commerciali e marketing
		Relazionali	Rapporto con le istituzioni
			Saper ascoltare
Necessità di investimenti in reti, infrastrutture o impianti	Direzione strategica	Tecnico – strumentali	Finanza
	Gestionale amministrativa finanziaria		Amministrativo – contabile
	Marketing		Ingegneristiche
	Progettazione e produzione	Organizzative	Individuare e risolvere problemi tecnici
			Organizzare il lavoro
		Relazionali	Rapporto con le istituzioni
Mancanza di strategie pubbliche di sviluppo industriale	Direzione strategica	Tecnico – strumentali	Giuridiche
			Finanziarie
		Organizzative	
		Relazionali	Rapporto con le istituzioni
Modelli organizzativi inadeguati alle strategie del mercato	Direzione strategica	Tecnico – strumentali	Gestione qualità del servizio
	Gestionale amministrativa finanziaria		
	Marketing	Organizzative	Individuare e risolvere problemi gestionali
	Progettazione e produzione		Organizzare il lavoro
		Relazionali	Saper dirigere il lavoro
			Saper gestire la comunicazione
			Dialogo con i responsabili
			Saper trattare con i clienti
Concorrenza internazionale	Direzione strategica	Tecnico – strumentali	Giuridiche
	Marketing		Gestione qualità del servizio
	Gestionale amministrativa finanziaria		Marketing
	Progettazione e produzione		Amministrative e contabili
			Finanza
		Organizzative	Individuare e risolvere problemi tecnici
			Individuare e risolvere problemi gestionali
			Organizzare il lavoro
			Saper dirigere il lavoro
			Relazionali
			Saper gestire la comunicazione
			Saper ascoltare

L'ipotesi di lavoro che quindi proponiamo si basa sulla definizione di **sei aree di intervento** per ognuna delle quali si individuano dei legami che possono permettere di realizzare una progettazione articolata che, quando possibile, superi le barriere degli specialismi – che pure devono trovare posto nell'insieme della proposta formativa elaborata – per permettere di raggiungere obiettivi mirati per le singole aziende e che tengano conto anche delle specificità dei tre settori che sono stati indagati nel corso della ricerca.

Le aree di intervento sono:

- **Produzione e gestione impianti**
- **Amministrazione e contabilità**
- **Gestione della qualità**
- **Comunicazione**
- **Organizzazione**
- **Marketing**

Nella figura seguente (**Figura 4.7 F1**) sono evidenziate le relazioni che collegano queste aree d'intervento. Esse contraddistinguono l'attività aziendale nel suo complesso. Tra le sotto aree individuate all'interno di ciascuna area ve ne sono alcune che debbono essere adattate a ciascun settore (idrico, gas ed elettrico) all'atto dell'elaborazione della proposta formativa ed altre che, invece, risultano essere comuni a tutte le aziende.

Figura 4.7 F1 - Ipotesi di progettazione del piano



5 Ambiente / Rifiuti Interviste

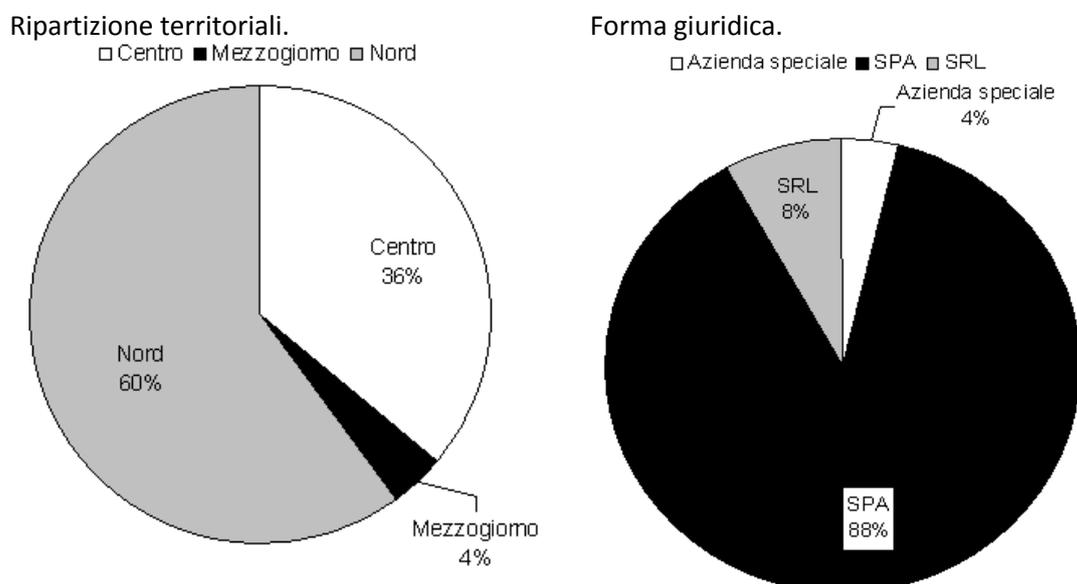
5.1 TESTIMONIANZE DEI RAPPRESENTATI AZIENDALI - Elementi identificativi delle aziende del settore

La rilevazione oggetto dell'analisi riguarda le utility operanti nel settore dei servizi ambientali.

Il campione qualitativo raccolto è composto da 25 aziende, per il 60% ubicate nel Nord d'Italia, una sola azienda si trova al Sud (Campania), le restanti 9 (36%) hanno sede nel Centro Italia.

Si tratta di società di capitali - fatta eccezione per un'unica azienda speciale¹⁰ collocata in Centro Italia - il 90% delle quali società per azioni; solo due imprese del Nord, sono a responsabilità limitata.

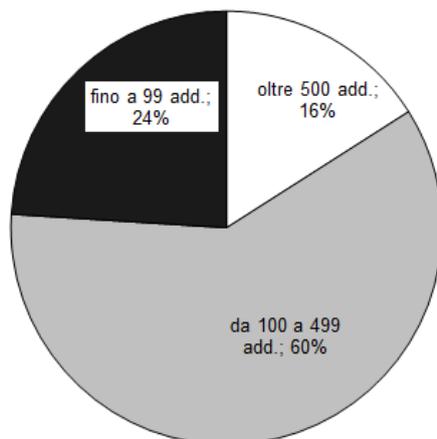
Figura 5.1 F1 - Distribuzione del campione. Valori percentuali.



Le imprese del campione hanno mediamente 620 addetti. In prevalenza (60% dei casi, 15 aziende) si tratta di imprese tra i 100 e 500 addetti; quelle di minori dimensioni (fino a 99 addetti), così come quelle più strutturate (oltre i 500 addetti) sono meno rappresentate, raggiungendo rispettivamente il 24% (6 casi) e 16% (4 casi) del campione.

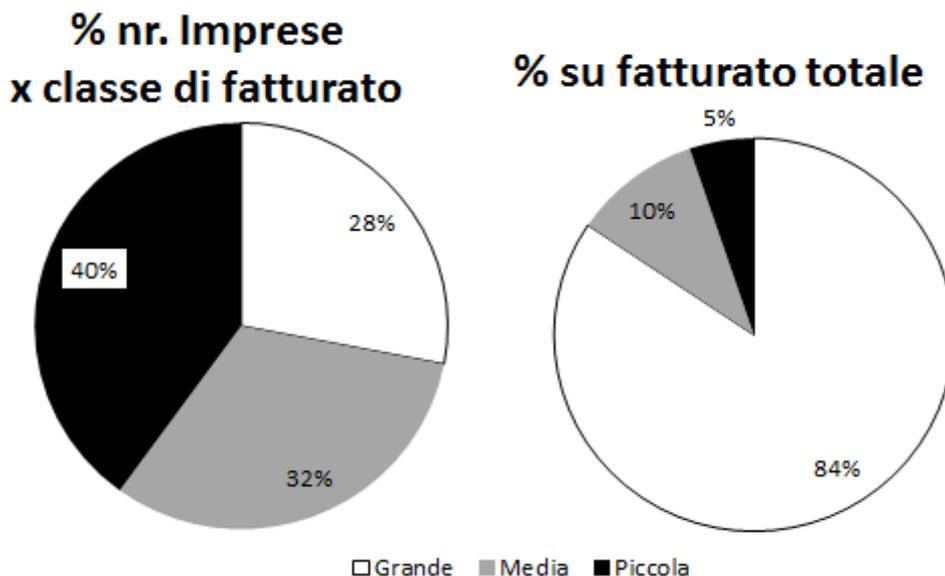
¹⁰ Nella gestione dei servizi pubblici l'azienda municipalizzata è un ente che opera all'interno della pubblica amministrazione, privo di personalità giuridica autonoma. Si tratta quindi di una articolazione che agisce all'interno della Pubblica amministrazione. Dopo il 1990, con l'introduzione dell'azienda speciale, è avvenuto un progressivo passaggio, scandito anche da provvedimenti legislativi, dall'azienda municipalizzata a quella speciale, dotata di personalità giuridica (rispetto all'ente pubblico), di autonomia imprenditoriale (che significa in buona sostanza coprire i costi con i ricavi) e di proprio statuto, approvato dal consiglio dell'ente territoriale di riferimento, che ne approva il bilancio e gli atti fondamentali (d. lgs 267/2000). Un'azienda che a differenza della municipalizzata utilizza la strumentazione privatistica del codice civile.

Figura 5.1 F2 - Distribuzione % del campione per dimensione aziendale degli addetti.



Le imprese con un fatturato inferiore ai 20 milioni di € (piccola impresa)¹¹, con il 40% dei casi, sono le più rappresentate all'interno del campione, ma complessivamente raggiungono solo il 5% del valore della produzione totale; mentre le utility con un fatturato oltre i 50 mln di €, pur essendo il 28% del campione, realizzano l'84% del valore complessivo prodotto dalle imprese analizzate.

Figura 5.1 F3 - Distribuzione % del campione per classe di fatturato, per numero di imprese e % sul fatturato complessivo del campione.



Il 60% delle imprese rispondenti si occupa solo di servizi ambientali (monutility), la loro presenza è equamente distribuita tra Nord e Centro Italia – anche l'unica impresa del Sud è una monutility – mentre le aziende che offrono servizio pubblici locali in più settori (40%), si trovano per l'80% dei casi al Nord.

¹¹ Per uniformità di trattazione anche con gli altri settori trattati e compatibilmente con il numero di casi raggiunti, si sono definite 3 dimensioni d'impresa per classi di fatturato: piccola impresa, fino a 20 mln; media, da 20 a 50 mln; grande, oltre i 50 mln di €.

Tabella 5.1 T1 - Presenza di Monoutility e Multiutility. Valori %

	Mono	Multi	Totale
Centro	47	20	36
Mezzogiorno	7	0	4
Nord	47	80	60
Totale	100	100	100

Il 70% delle piccole imprese (con un fatturato al di sotto dei 20 mln di €) appartenenti al campione opera solo nei servizi ambientali, mentre la metà delle medie imprese (tra i 20 e 50 mln di fatturato) e il 43% di quelle con maggiori volumi d'affari, si occupano anche di attività rientranti in altri settori, soprattutto idrico, gas ed energia elettrica.

Tabella 5.1 T 2- Distribuzione % del campione per classe di fatturato e mono e multiutility.

	Mono	Multi	Totale
Grande	57%	43%	100%
Media	50%	50%	100%
Piccola	70%	30%	100%
Totale imprese	60%	40%	100%

Da un'indagine Banca d'Italia¹² emerge che le multiutility hanno un'efficienza di scala superiore alle monoutility, ma un'efficienza tecnica inferiore, ciò significa che per le prime, poche sono le economie di scopo e quindi le sinergie che si possono attivare tra i diversi settori presidiati. Invece, l'efficienza delle multiutility va ricercata principalmente nella capacità di sostenere maggiori investimenti perché mediamente più strutturate e diversificate (compensando la presenza in settori a minore marginalità con quelli più profittevoli).

Le dimensioni aziendali rappresentate nel campione (che nella classe intermedia ha un valore medio di 247 addetti) fanno emergere quest'aspetto di preferenza verso l'efficienza tecnica, dal momento che si tratta in prevalenza di monoutility, poco strutturate.

In generale per le imprese del campione, il settore che in prevalenza si affianca alla gestione dei servizi ambientali è l'idrico, nel 28% dei casi, seguito dalla distribuzione del gas, per il 16 % delle aziende, mentre una sola impresa si occupa anche di trasporti.

¹² "Il servizio idrico in Italia: stato di attuazione della legge Galli ed efficienza delle gestioni" di M. Benvenuti e E. Gennari, paper in Questioni di Economia e Finanza, Banca d'Italia 2008. Lo stesso concetto viene richiamato anche Sandro Baraggioli nel dossier "Servizio idrico integrato" Torino nord ovest.

Figura 5.1 F4 - Altri settori in cui operano le aziende che offrono servizi ambientali.

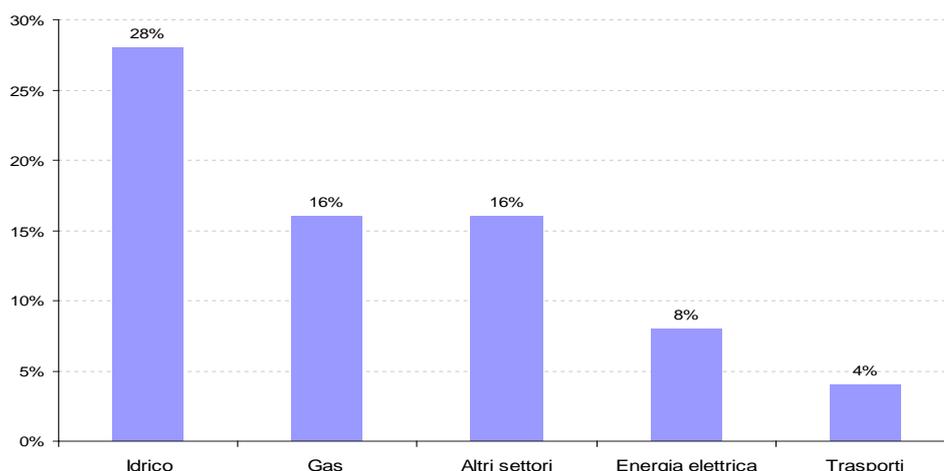


Tabella 5.1 T 3- Quota di aziende che si occupano dei diversi settori per classi di fatturato

	Ambiente	Idrico	Gas	Trasporti	Energia elettrica	Altri settori
Grande	100%	43%	29%		14%	14%
Media	100%	38%	13%	13%	13%	25%
Piccola	100%	10%	10%			10%
Totale imprese	100%	28%	16%	4%	8%	16%

5.1.1 Fasi del ciclo produttivo e attività svolte

Mediamente il 56% delle imprese si occupa unicamente di rifiuti urbani ed il 44% tratta anche quelli speciali. È soprattutto la grande impresa, con il 57% dei casi, quella che si occupa congiuntamente di entrambe le tipologie di rifiuti, mentre tra le imprese con un minor valore della produzione prevale, nel 70% delle aziende, la trattazione esclusiva dei rifiuti urbani.

Tabella 5.1.1 T 1 - Tipologia di rifiuti trattati. Distribuzione per dimensione di fatturato.

	urbani	urbani e speciali	Totale
Grande	43%	57%	100%
Media	50%	50%	100%
Piccola	70%	30%	100%
Totale	56%	44%	100%

Quasi tutte le imprese realizzano direttamente la raccolta dei rifiuti (88%), l'80% li trasporta anche verso gli impianti di trattamento o smaltimento, il 36% aggiunge a queste fasi il trattamento e la selezione. Lo smaltimento è il segmento di attività, dopo la raccolta e il trasporto, più coperto dalle imprese, se ne occupa il 52% delle imprese, mentre il riciclo e il recupero ne coinvolge il 36%.

Figura 5.1.1 F1 - Filiera del settore ambiente

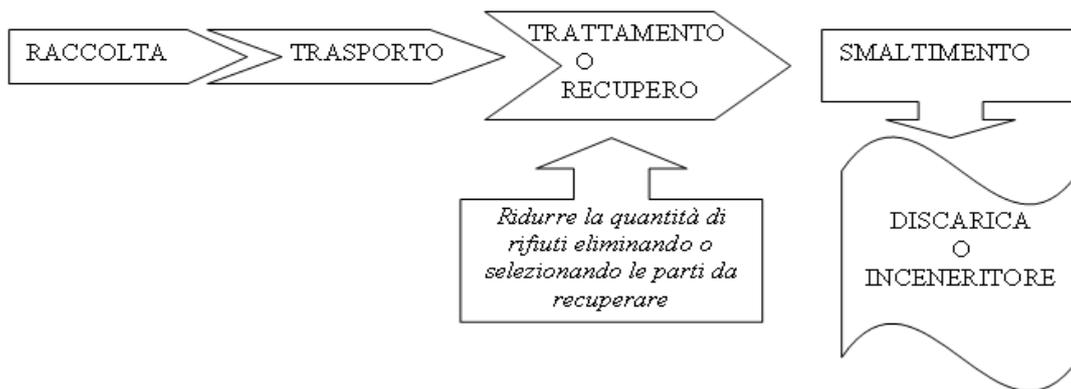
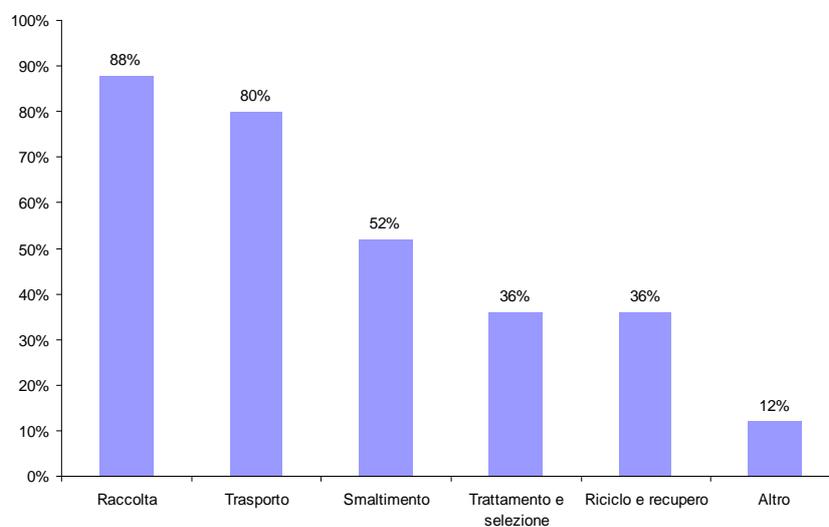


Figura 5.1.1 F2 - Fasi realizzate dalle imprese del campione (non congiuntamente) nei servizi ambientali.



Le prime fasi della filiera, quelle di spazzamento, raccolta e trasporto, sono maggiormente “labour intensive”, mentre le successive richiedono impianti di solito ad alto contenuto tecnologico.

Nel trattamento e selezione e nello smaltimento, si trovano le maggiori differenze tra grande e piccola imprese. Si occupano di trattamento e selezione il 71% delle grandi imprese contro il 20% di quelle minori, anche lo smaltimento riguarda il 71% delle imprese maggiori mentre la piccola raggiunge il 50%. È ipotizzabile quindi che fasi a maggior intensità di capitale scorraggino gli investimenti delle piccole imprese.

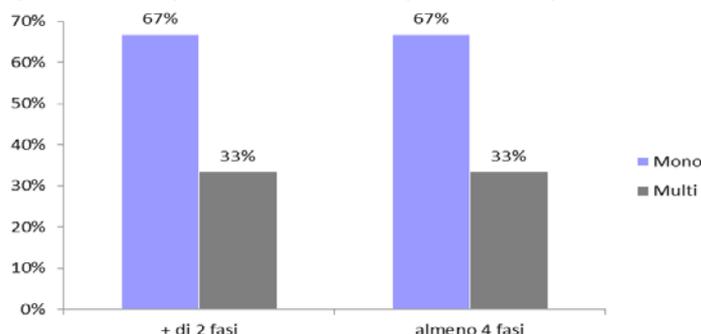
Tabella 5.1.1 T 2- Quota di aziende che si occupano delle diverse fasi - per classi di fatturato

	Raccolta	Trasporto	Trattament o e selezione	Riciclo e recupero	Smaltimento	Altro (non specificato)	Altro (bonifiche)	Altro (valorizzazione energetica)
Grande	100%	71%	71%	57%	71%	0%	14%	0%
Media	88%	88%	25%	13%	38%	0%	0%	0%
Piccola	80%	80%	20%	40%	50%	10%	0%	10%
Totale frequenze	88%	80%	36%	36%	52%	4%	4%	4%

Le imprese che operano esclusivamente nei servizi ambientali (monoutility) realizzano un numero di fasi della filiera superiore a quelle che operano in diversi settori (multiutility). Quasi il 70% delle monoutility

realizza più di due e quattro fasi, contro 1/3 delle multiutility. A conferma di una maggiore specializzazione, di sinergie tra le diverse attività e di efficienza tecnica.

Figura 5.1.1 F3 - Imprese del campione che realizzano più di due e quattro fasi nei servizi ambientali.

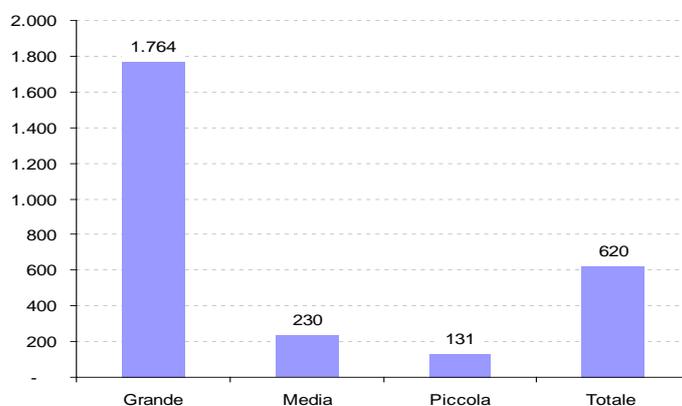


5.2 Organico aziendale

5.2.1 Addetti e attività aziendali a maggior sviluppo

Le imprese con un fatturato maggiore (28%) impiegano mediamente poco meno di 1.800 lavoratori, quelle medie occupano 230 addetti e le utility minori hanno una dimensione pari a 131 dipendenti.

Figura 5.2.1 F1: Addetti medi per classe di fatturato.



La rappresentatività dei diversi livelli di inquadramento contrattuale nelle imprese del campione fa emergere un'impresa media in cui quasi l'80% degli addetti è operaio, le funzioni intermedie e impiegatizie incidono per più del 19%, gli apprendisti sono sotto l'1%, mentre i livelli di vertice pesano per lo 0,6%.

Per le imprese con un maggior volume d'affari le funzioni dirigenziali hanno un peso minore (0,4% del totale addetti), al contrario nelle imprese più piccole, le funzioni direttive (incluso anche i quadri) sono ampiamente superiori alla media (7,5% contro una media inferiore al 2% e un peso per la grande imprese di 1,3% sul totale degli addetti). Ciò incide nel minor peso che assumono le attività più a valle del processo (76%, contro una media del 79% e un'incidenza superiore all'80% per la grande). Anche il ricorso a consulenti esterni è maggiore (0,9% contro una media dello 0,4% e 0,3 per quelle con un maggior giro d'affari).

Tabella 5.2.1 T 1- Rappresentazione media delle imprese del campione¹³ in base alla classe di fatturato. Addetti medi per livello di inquadramento. Valori assoluti e percentuali.

classe fatturato	dirigenti	quadri	impiegati	operai	apprendisti	consulenti	Totale addetti
Grande	0,5%	1,1%	17,6%	80,4%	0,2%	0,3%	100%
Media	0,9%	1,7%	20,3%	71,0%	5,3%	0,7%	100%
Piccola	1,6%	3%	18,6%	75,9%		0,9%	100%
Totale	0,6%	1,3%	18,0%	78,9%	0,8%	0,4%	100%

Mediamente il 74% degli addetti ricopre attività operative, per la media impresa la quota sfiora l'80%, mentre quelle con maggior fatturato rimangono sotto il 70%.

Tabella 5.2.1 T 2- Ripartizione tra attività operative e amministrative per classe di fatturato

classe fatturato	% media addetti attività operative	% media addetti attività amministrative
Grande	69%	31%
Media	79%	21%
Piccola	74%	26%
Totale	74%	26%

La presenza femminile è più ampia nella grande impresa, dove il 26% degli addetti sono donne, contro una quota del 16% per la piccola e media.

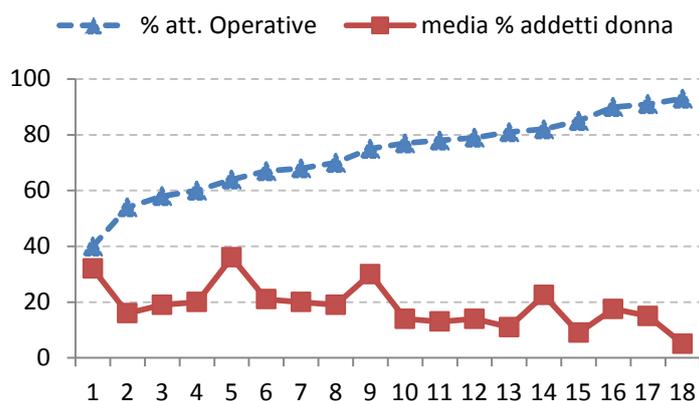
Tabella 5.2.1 T 3 Ripartizione tra uomini e donne per classe di fatturato

classe fatturato	% media addetti uomini	% media addetti donna
Grande	74%	26%
Media	84%	16%
Piccola	84%	16%
Totale	81%	19%

Al crescere della quota di addetti nelle attività operative, diminuisce l'incidenza delle lavoratrici donna. Si passa da una media del 22% di presenza femminile per le imprese che impiegano fino al 60% di addetti in attività operative, per arrivare ad una quota media del 13% quando la manodopera operativa supera l'80%.

¹³ Sono riportati i numeri medi per singola dimensione (grande, media, piccola) per ogni livello di inquadramento.

Figura 5.2.1 F2: Casi per media di percentuali di addetti in attività operative associate alla quota di presenza femminile.



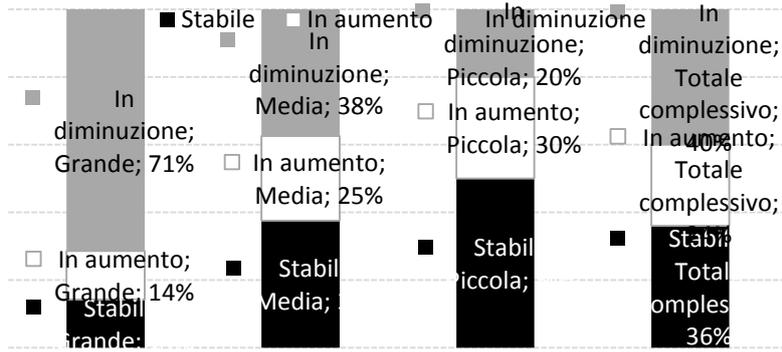
L'età media degli addetti è per il 92% del campione tra i 41 e 50 anni, per l'8% delle aziende è invece sotto i 40 anni. È in particolare la grande impresa, con il 14% dei casi, a contraddistinguersi per una presenza giovanile più marcata.

Tabella 5.2.1 T 4 Età media del personale per classe di fatturato.

classe fatturato	Da 25 a 40 anni	Da 41 a 50 anni	Totale
Grande	14%	86%	100%
Media		100%	100%
Piccola	10%	90%	100%
Totale	8%	92%	100%

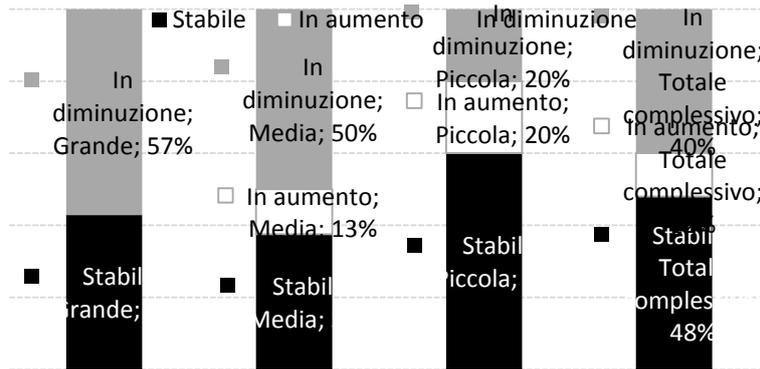
Negli ultimi 2 anni è prevalsa una razionalizzazione del personale, in generale il 40% delle imprese ha ridotto gli addetti mentre il 24% l'ha incrementato. Al crescere dei ricavi e conseguentemente della strutturazione aziendale aumenta il grado di riorganizzazione prodotto o conseguente alla diminuzione della forza lavoro, il salto maggiore lo si riscontra nelle imprese di maggiori dimensioni che nel 71% dei casi hanno proceduto a tagli del personale; all'opposto le imprese più piccole hanno avuto prevalentemente un atteggiamento di conservazione (50%) o addirittura di aumento (30%) e solo nel 20% dei casi hanno diminuito il personale.

Figura5.2.1 F3: Andamento del personale negli ultimi 2 anni per classe di fatturato



Nei prossimi due anni la grande impresa continuerà il processo di contrazione degli addetti anche se a ritmi più contenuti (57% delle imprese) degli anni precedenti. La media impresa invece accelererà il trend decrescente (50%), pur non raggiungendo le quote della aziende più strutturate. Mentre per le organizzazioni con valori di produzione più contenuti poco cambierà¹⁴, l'unica evidenza è una maggiore stabilità di personale (60%) a lieve discapito di quante lo avevano aumentato negli anni precedenti (50%).

Figura5.2.1 F4: Andamento del personale nei prossimi 2 anni per classe di fatturato



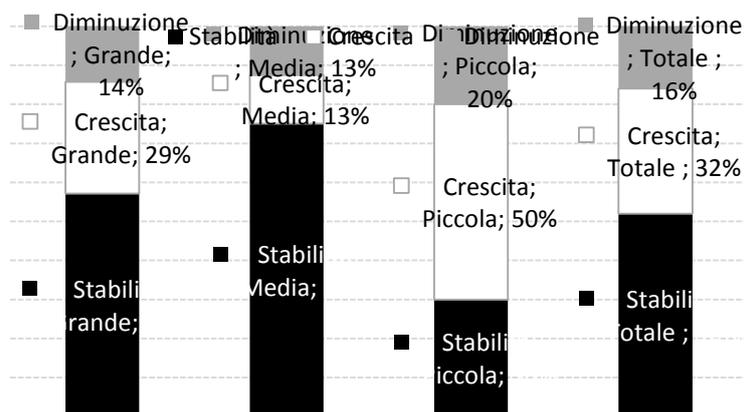
Il ¼ del personale in aumento sarà impiegato nei sistemi di raccolta e trasporto mentre ¼, nei servizi porta a porta.

¹⁴ Solo tre imprese dichiarano che nei prossimi 2 anni aumenteranno il personale: 2 sono piccole imprese e 1 è media.

5.3 Processi di cambiamento e scenari evolutivi del settore

A livello di ricavi, la piccola dimensione sembra avere prospettive migliori della media: nella metà dei casi prevede di aumentare il fatturato (nei prossimi due anni), contro il 13% della media impresa e il 30% circa di quelle di maggiori dimensioni; ma allo stesso tempo, anche la quota delle piccole imprese che indicano tagli nel volume d'affari (20%), è superiore alla media.

Figura 5.3 F1: Andamento del fatturato nei prossimi 2 anni per classe di fatturato



Le evoluzioni normative, gli standard di riferimento nella fornitura dei servizi pubblici locali, i vincoli di bilancio degli enti pubblici - nella maggior parte dei casi azionisti di riferimento della compagine societaria – e le evoluzioni tecniche del settore, devono – più che in passato – guardare all’equilibrio economico finanziario. A questo quadro vanno poi aggiunte le singole situazioni aziendali che possono più o meno accelerare i processi di trasformazione in corso.

È stato quindi chiesto alle aziende quali figure fossero maggiormente interessate da questi cambiamenti, le risposte sono state variegata e hanno toccato quasi tutti i livelli del ciclo produttivo. In particolare, le aspettative di cambiamento, si sono concentrate sulle figure apicali, sugli addetti per la raccolta rifiuti (ciò vale in particolare per la media impresa) e sugli impiegati amministrativi (soprattutto per la grande dimensione). Le imprese più piccole sembrano dare una maggiore importanza ai cambiamenti che coinvolgeranno il personale tecnico (ingegneri e esperti di normativa per quanto concerne la programmazione dei servizi di trattamento rifiuti, addetti alla gestione impianti e tecnici di manutenzione)

Tabella 5.3 T 1- Mansioni interessate dai processi di trasformazione per classe di fatturato

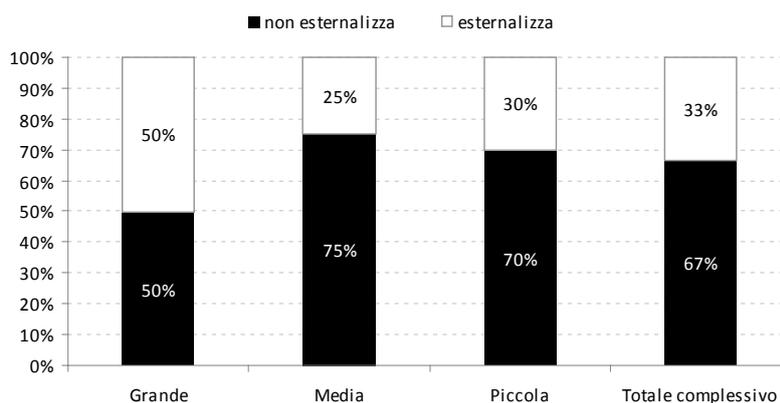
categoria mansione (dedotta)	Mansione (risposta aperta)	Grande	Media	Piccola	Totale
dirigenza	figure apicali	17%	40%		15%
	figure apicali (responsabile amministrativo, direttore del personale)			11%	5%
dirigenza Totale		17%	40%	11%	20%
intermedio tecnico	addetti gestione impianti			11%	5%
	addetti programmazione servizi di trattamento rifiuti (ingegneri, esperti normativa)			11%	5%
	tecnici di manutenzione			11%	5%
intermedio tecnico Totale				33%	15%
operatività a valle	addetti discariche	17%			5%
	addetti raccolta rifiuti		40%	11%	15%
	assistenti operativi		20%		5%
operatività a valle Totale		17%	60%	11%	25%
servizi a valle	addetti servizi con i clienti	17%			5%
servizi a valle Totale		17%			5%
servizi intermedi	Addetti al Servizio di prevenzione e protezione (SPP)			11%	5%
	addetti sistemi qualità			11%	5%
	amministrativi	33%		11%	15%
	figure intermedie	17%			5%
	responsabile area acquisti			11%	5%
servizi intermedi Totale		50%		44%	35%
Totale complessivo		100%	100%	100%	100%

5.3.1 Professionalità coinvolte dalle trasformazioni aziendali

Il cambiamento organizzativo derivante dal mutamento del contesto di riferimento, si ripercuote anche sui processi di esternalizzazione di processi e servizi che potrebbe risultare più efficiente delegare all'esterno dell'impresa.

Per i casi analizzati le previsioni di esternalizzazione nei prossimi due anni si limitano ad un terzo delle aziende. Sono soprattutto le imprese con i maggiori volumi di fatturato ad utilizzare, nella metà dei casi, forme di outsourcing.

Figura 5.3.1 F1: Imprese che nei prossimi due anni ricorreranno ad esternalizzazioni di attività per classe di fatturato



Le fasi esternalizzate (soprattutto per le imprese di maggiori dimensioni) saranno in particolare quelle a maggiore intensità di manodopera come la raccolta (inclusa la differenziata) e lo spazzamento.

Tabella 5.3.1 T 1- Attività che nei prossimi due anni saranno coinvolte da esternalizzazioni

Settori esternalizzati	Classe fatturato			
	Grande	Media	Piccola	Totale
attività operative			25%	11%
impianto trattamento rifiuto secco		100%		11%
manutenzione			25%	11%
raccolta/raccolta differenziata	50%			22%
smaltimento scorie residue			25%	11%
spazzamento	50%			22%
attività di servizi			25%	11%
Totale	100%	100%	100%	100%

5.3.2 Problematiche del settore

Le principali problematiche del settore riguardano in prima battuta (74% delle frequenze) la mancanza di una strategia pubblica per lo sviluppo industriale, subito seguita dall'instabilità della normativa di settore, causa anche di rallentamenti negli investimenti, che portano alla terza criticità, individuata nella necessità di interventi in reti, infrastrutture e impianti. Dal lato opposto, i temi meno importanti sono la concorrenza internazionale e la mancanza di qualificazione delle risorse umane (soprattutto per la media e grande impresa), mentre il tema degli adeguamenti tecnologici dei processi produttivi¹⁵ è più sentito dalle utility di maggiori dimensioni.

¹⁵ Considerando il campione nel suo complesso non c'è una netta esclusione di rilevanza visto che 1/3 dei giudizi gli ha assegnato un valore intermedio, ma entrando nel dettaglio delle classi dimensionali, le imprese medio piccole non la indicano come la maggiore criticità.

Tabella 5.3.2 T 1 - Problematiche del settore

	Concorrenza internazionale	Mancanza di una adeguata qualificazione delle risorse umane	Mancanza di strategie pubbliche di sviluppo industriale	Instabilità della normativa di settore	Adeguamenti tecnologici dei processi produttivi	Necessità di investimenti in reti, infrastrutture o impianti	Modelli organizzativi inadeguati alle sfide del mercato
Molto importanti	0%	6%	74%	67%	28%	53%	50%
Importanza intermedia	0%	25%	11%	10%	33%	18%	13%
Poco importanti	100%	69%	16%	24%	39%	29%	38%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabella 5.3.2 T 2- Problematiche del settore per classe di fatturato

	Concorrenza internazionale	Mancanza di una adeguata qualificazione e delle risorse umane	Mancanza di strategie pubbliche di sviluppo industriale	Instabilità della normativa di settore	Adeguamenti tecnologici dei processi produttivi	Necessità di investimenti in reti, infrastrutture o impianti	Modelli organizzativi inadeguati alle sfide del mercato
Grande							
Molto importanti	0%	0%	67%	60%	50%	40%	50%
Importanza intermedia	0%	25%	17%	0%	50%	0%	25%
Poco importanti	100%	75%	17%	40%	0%	60%	25%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Media							
Molto importanti	0%	0%	60%	71%	14%	60%	80%
Importanza intermedia	0%	20%	20%	14%	29%	40%	0%
Poco importanti	100%	80%	20%	14%	57%	0%	20%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Piccola							
Molto importanti	0%	14%	88%	67%	29%	57%	29%
Importanza intermedia	0%	29%	0%	11%	29%	14%	14%
Poco importanti	100%	57%	13%	22%	43%	29%	57%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

5.4 Scenari di sviluppo delle competenze e dei profili professionali

Le evoluzioni sopra richiamate in merito agli assetti organizzativi ed alle problematiche che coinvolgono il settore ambientale, ricadono necessariamente sulle competenze e professionalità del capitale umano impiegato.

Rispetto alle competenze tecniche, i responsabili aziendali dicono che si dovrebbe maggiormente investire sulla qualità dei servizi e sulle competenze giuridiche (queste ultime molto sentite dalle piccole imprese), seguite a pari merito da competenze informatiche ed ingegneristiche; meno importanti risultano le competenze finanziarie e amministrative - commerciali.

La qualità dei servizi è un'area in cui sembra già esistere una buona padronanza e su cui si è sino ad ora investito, così come avvenuto per le competenze informatiche ed ingegneristiche. Più trascurate invece, sembrano essere state le competenze giuridiche, ma ad incidere sul questo giudizio generale è stata in particolare la media impresa, mentre le aziende più piccole, così come quelle più strutturate, non hanno trascurato negli ultimi anni il tema giuridico. Generalizzata (rispetto alle classi di fatturato) invece la poca importanza data attualmente alle competenze finanziarie e commerciali. Il settore ambiente infatti è meno soggetto, di quanto non avvenga nelle utility energetiche (gas ed elettricità) alle campagne di promozione verso gli utenti finali.

Tabella 5.4 T 1 - Competenze di carattere tecnico-strumentale

	Competenze di finanza	Competenze di informatica	Competenze giuridiche	Competenze ingegneristiche	Competenze sulla qualità dei servizi	Competenze di natura amministrativa e contabile	Competenze di natura commerciale e di marketing
Importanza (su cosa si dovrebbe investire)							
Molto importanti	21%	38%	55%	38%	68%	21%	33%
Importanza medio alta	16%	24%	15%	24%	14%	21%	14%
Poco importanti	32%	14%	10%	10%	9%	26%	14%
Importanza medio bassa	32%	24%	20%	29%	9%	32%	38%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Padronanza (su cosa si è fino ad ora investito)							
Molto importanti	6%	15%	32%	26%	30%	25%	11%
Importanza medio alta	28%	30%	11%	32%	20%	20%	6%
Poco importanti	44%	25%	37%	21%	20%	25%	50%
Importanza medio bassa	22%	30%	21%	21%	30%	30%	33%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

In merito alle competenze organizzative, si giudica importante il saper pianificare e programmare il lavoro, unitamente alla capacità di problem solving gestionale (dove meno si è puntato in passato), seguite dall'attitudine al saper lavorare in gruppo, su cui emerge anche un buon livello di padronanza in termini di azioni svolte fino ad ora.

Per la grande imprese tutti gli aspetti raggiungono gradi di preferenze elevate; solo le capacità di problem solving non raccolgono in modo unanime il punteggio massimo d'importanza, mentre sembrano attualmente raggiungere un buon livello di padronanza, segno di investimenti già realizzati. Per la piccola impresa invece è meno importante saper lavorare in autonomia.

Le aziende in classe di fatturato intermedia sono conformi alle tendenze generali.

Tabella 5.4 T 2- Competenze di natura organizzativa

	Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di lavorare in autonomia	Capacità di organizzare il lavoro	Capacità di individuare e risolvere problemi gestionali	Capacità di individuare e risolvere problemi tecnici
Importanza (su cosa si dovrebbe investire)					
Molto importanti	68%	55%	78%	73%	65%
Importanza medio alta	18%	35%	17%	14%	17%
Poco importanti					4%
Importanza medio bassa	14%	10%	4%	14%	13%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%
Padronanza (su cosa si è fino ad ora investito)					
Molto importanti	10%	17%	29%	24%	32%
Importanza medio alta	40%	33%	29%	19%	26%
Poco importanti	15%	11%	10%	5%	
Importanza medio bassa	35%	39%	33%	52%	42%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%

Dal punto di vista relazionale sono emerse due dimensioni, la prima rivolta all'interno dell'azienda, esemplificata dalla capacità di dirigere l'attività lavorativa, e l'altra diretta ai rapporti con l'esterno. In quest'ultimo caso assume grande importanza il sapersi rapportare efficacemente con le Autorità e Istituzioni di riferimento (a cui viene riconosciuto anche un buon livello di padronanza), seguita dalla capacità di trattare con il cliente. La rilevanza è quindi individuata nel vertice più alto della catena comunicativa e a valle, sulla base. Buoni rapporti con i colleghi, capacità di mediazione e di ascolto non sono invece oggetto (attualmente e nel recente passato) di azioni di potenziamento.

Nelle imprese con un giro d'affari superiore, prevalgono giudizi molto elevati sull'importanza delle capacità relazionali; a livello di padronanza, sembrano invece più carenti sul fronte dei rapporti con i colleghi e nella capacità di dirigere il lavoro. La media impresa sui temi importanti ripercorre i giudizi del campione in generale, a cui aggiunge il dialogo con i responsabili, mentre si vede più carente (nella padronanza) nei rapporti con le istituzioni, nella capacità di mediazione e di ascolto. Le imprese di minori dimensioni così come quelle più grandi, giudicano quasi tutte le competenze relazionali importanti, solo nel dialogo con i responsabili danno un giudizio meno pregnante - forse il minor grado di strutturazione rende intrinsecamente più fluidi i rapporti con i superiori - mentre dichiarano di riuscire a rapportarsi efficacemente con le istituzioni, di possedere capacità di mediazione e di direzione lavorativa.

Tabella 5.4 T 3 - Competenze relazionali

	Buon rapporto con i colleghi	Saper trattare con il clienti	Sapersi rapportare efficacemente con le istituzioni (Autorità, etc.)	Capacità di mediazione	Capacità di dirigere il lavoro	Capacità di gestire in modo efficace la comunicazione (con clienti, fornitori.....)	Saper dialogare con i responsabili	Sapere ascoltare
Importanza (su cosa si dovrebbe investire)								
Molto importanti	64%	75%	85%	57%	77%	70%	57%	71%
Importanza medio alta	23%	10%	10%	19%	18%	15%	24%	14%
Poco importanti	0%	5%	5%	14%	5%	5%		5%
Importanza medio bassa	14%	10%		10%		10%	19%	10%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Padronanza (su cosa si è fino ad ora investito)								
Molto importanti	16%	28%	44%	21%	21%	37%	26%	22%
Importanza medio alta	32%	17%	22%	32%	37%	26%	37%	22%
Poco importanti	5%	17%	6%	11%	5%	5%	5%	11%
Importanza medio bassa	47%	39%	28%	37%	37%	32%	32%	44%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Appendice al paragrafo 5.4

Tabella 5.4 T 4 - Competenze di carattere tecnico-strumentale. Grande impresa

	Competenze di finanza	Competenze di informatica	Competenze giuridiche	Competenze ingegneristiche	Competenze sulla qualità dei servizi	Competenze di natura amministrativa e contabile	Competenze di natura commerciale e di marketing
Importanza (su cosa si dovrebbe investire)							
Molto importanti	50%	75%	75%	80%	80%	25%	50%
Importanza medio alta	25%	0%	0%	0%	20%	25%	33%
Poco importanti	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%
Importanza medio bassa	25%	25%	25%	20%	0%	50%	0%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Padronanza (su cosa si è fino ad ora investito)							
Molto importanti	20%	40%	40%	40%	20%	20%	20%
Importanza medio alta	20%	40%	20%	40%	40%	20%	0%
Poco importanti	20%	0%	0%	0%	20%	0%	40%
Importanza medio bassa	40%	20%	40%	20%	20%	60%	40%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabella 5.4 T 5 - Competenze di carattere tecnico-strumentale. Media impresa

	Competenze di finanza	Competenze di informatica	Competenze giuridiche	Competenze ingegneristiche	Competenze sulla qualità dei servizi	Competenze di natura amministrativa e contabile	Competenze di natura commerciale e di marketing
Importanza (su cosa si dovrebbe investire)							
Molto importanti	0%	0%	29%	0%	75%	0%	17%
Importanza medio alta	17%	43%	29%	67%	13%	17%	17%
Poco importanti	67%	29%	14%	0%	0%	50%	17%
Importanza medio bassa	17%	29%	29%	33%	13%	33%	50%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Padronanza (su cosa si è fino ad ora investito)							
Molto importanti	0%	0%	0%	0%	29%	17%	0%
Importanza medio alta	20%	17%	17%	40%	14%	17%	0%
Poco importanti	60%	17%	67%	0%	0%	33%	60%
Importanza medio bassa	20%	67%	17%	60%	57%	33%	40%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabella 5.4 T 6 - Competenze di carattere tecnico-strumentale. Piccola impresa

	Competenze di finanza	Competenze di informatica	Competenze giuridiche	Competenze ingegneristiche	Competenze sulla qualità dei servizi	Competenze di natura amministrativa e contabile	Competenze di natura commerciale e di marketing
Importanza (su cosa si dovrebbe investire)							
Molto importanti	22%	50%	67%	40%	56%	33%	33%
Importanza medio alta	11%	20%	11%	10%	11%	22%	0%
Poco importanti	22%	10%	11%	20%	22%	22%	11%
Importanza medio bassa	44%	20%	11%	30%	11%	22%	56%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Padronanza (su cosa si è fino ad ora investito)							
Molto importanti	0%	11%	50%	33%	38%	33%	13%
Importanza medio alta	38%	33%	0%	22%	13%	22%	13%
Poco importanti	50%	44%	38%	44%	38%	33%	50%
Importanza medio bassa	13%	11%	13%	0%	13%	11%	25%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabella 5.4 T 7 Competenze di natura organizzativa. Grande impresa

	Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di lavorare in autonomia	Capacità di organizzare il lavoro	Capacità di individuare e risolvere problemi gestionali	Capacità di individuare e risolvere problemi tecnici
Importanza (su cosa si dovrebbe investire)					
Molto importanti	100%	100%	100%	75%	67%
Importanza medio alta	0%	0%	0%	25%	33%
Poco importanti	0%	0%	0%	0%	0%
Importanza medio bassa	0%	0%	0%	0%	0%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%
Padronanza (su cosa si è fino ad ora investito)					
Molto importanti	40%	50%	40%	60%	75%
Importanza medio alta	20%	25%	20%	0%	0%
Poco importanti	20%	0%	0%	0%	0%
Importanza medio bassa	20%	25%	40%	40%	25%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%

Tabella 5.4 T 8 - Competenze di natura organizzativa. Media impresa

	Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di lavorare in autonomia	Capacità di organizzare il lavoro	Capacità di individuare e risolvere problemi gestionali	Capacità di individuare e risolvere problemi tecnici
Importanza (su cosa si dovrebbe investire)					
Molto importanti	43%	29%	75%	63%	43%
Importanza medio alta	43%	71%	25%	25%	29%
Poco importanti	0%	0%	0%	0%	14%
Importanza medio bassa	14%	0%	0%	13%	14%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%
Padronanza (su cosa si è fino ad ora investito)					
Molto importanti	0%	0%	14%	14%	17%
Importanza medio alta	33%	33%	29%	14%	33%
Poco importanti	33%	33%	29%	14%	0%
Importanza medio bassa	33%	33%	29%	57%	50%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%

Tabella 5.4 T 9 - Competenze di natura organizzativa. Piccola impresa

	Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di lavorare in autonomia	Capacità di organizzare il lavoro	Capacità di individuare e risolvere problemi gestionali	Capacità di individuare e risolvere problemi tecnici
Importanza (su cosa si dovrebbe investire)					
Molto importanti	70%	56%	70%	80%	80%
Importanza medio alta	10%	22%	20%	0%	0%
Poco importanti	0%	0%	0%	0%	0%
Importanza medio bassa	20%	22%	10%	20%	20%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%
Padronanza (su cosa si è fino ad ora investito)					
Molto importanti	0%	13%	33%	11%	22%
Importanza medio alta	56%	38%	33%	33%	33%
Poco importanti	0%	0%	0%	0%	0%
Importanza medio bassa	44%	50%	33%	56%	44%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%

Tabella 5.4 T 10 - Competenze relazionali. Grande impresa

	Buon rapporto con i colleghi	Saper trattare con il clienti	Sapersi rapportare efficacemente con le istituzioni (Autorità, etc.)	Capacità di mediazioni e	Capacità di dirigere il lavoro	Capacità di gestire in modo efficace la comunicazione (con clienti, fornitori...)	Saper dialogare con i responsabili	Sapere ascoltare
Importanza (su cosa si dovrebbe investire)								
Molto importanti	60%	100%	100%	75%	100%	100%	50%	100%
Importanza medio alta	0%	0%	0%	25%	0%	0%	50%	0%
Poco importanti	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Importanza medio bassa	40%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Padronanza (su cosa si è fino ad ora investito)								
Molto importanti	25%	50%	50%	50%	25%	50%	50%	25%
Importanza medio alta	25%	0%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Poco importanti	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	25%
Importanza medio bassa	50%	25%	25%	25%	50%	25%	25%	25%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabella 5.4 T 11 Competenze relazionali. Media impresa

	Buon rapporto con i colleghi	Saper trattare con il clienti	Sapersi rapportare efficacemente con le istituzioni (Autorità, etc.)	Capacità di mediazioni e	Capacità di dirigere il lavoro	Capacità di gestire in modo efficace la comunicazione (con clienti, fornitori...)	Saper dialogare con i responsabili	Sapere ascoltare
Importanza (su cosa si dovrebbe investire)								
Molto importanti	57%	67%	71%	43%	71%	57%	75%	57%
Importanza medio alta	29%	0%	14%	0%	14%	14%	0%	14%
Poco importanti	0%	17%	14%	43%	14%	14%	0%	14%
Importanza medio bassa	14%	17%	0%	14%	0%	14%	25%	14%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Padronanza (su cosa si è fino ad ora investito)								
Molto importanti	17%	17%	17%	0%	0%	43%	29%	17%
Importanza medio alta	33%	17%	17%	17%	50%	29%	43%	17%
Poco importanti	17%	33%	17%	33%	17%	14%	14%	17%
Importanza medio bassa	33%	33%	50%	50%	33%	14%	14%	50%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabella 5.4 T 12- Competenze relazionali. Piccola impresa

	Buon rapporto con i colleghi	Saper trattare con il clienti	Sapersi rapportare efficacemente con le istituzioni (Autorità, etc.)	Capacità di mediazioni e	Capacità di dirigere il lavoro	Capacità di gestire in modo efficace la comunicazione (con clienti, fornitori.....)	Saper dialogare con i responsabili	Sapere ascoltare
Importanza (su cosa si dovrebbe investire)								
Molto importanti	70%	67%	89%	60%	70%	67%	44%	67%
Importanza medio alta	30%	22%	11%	30%	30%	22%	33%	22%
Poco importanti	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Importanza medio bassa	0%	11%	0%	10%	0%	11%	22%	11%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Padronanza (su cosa si è fino ad ora investito)								
Molto importanti	11%	25%	63%	22%	33%	25%	13%	25%
Importanza medio alta	33%	25%	25%	44%	33%	25%	38%	25%
Poco importanti	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Importanza medio bassa	56%	50%	13%	33%	33%	50%	50%	50%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura5.4 F1: Distanza tra quota media e quota delle diverse classi di fatturato nelle preferenze date al livello di importanza massimo. Competenze di carattere tecnico-strumentale, grado di importanza

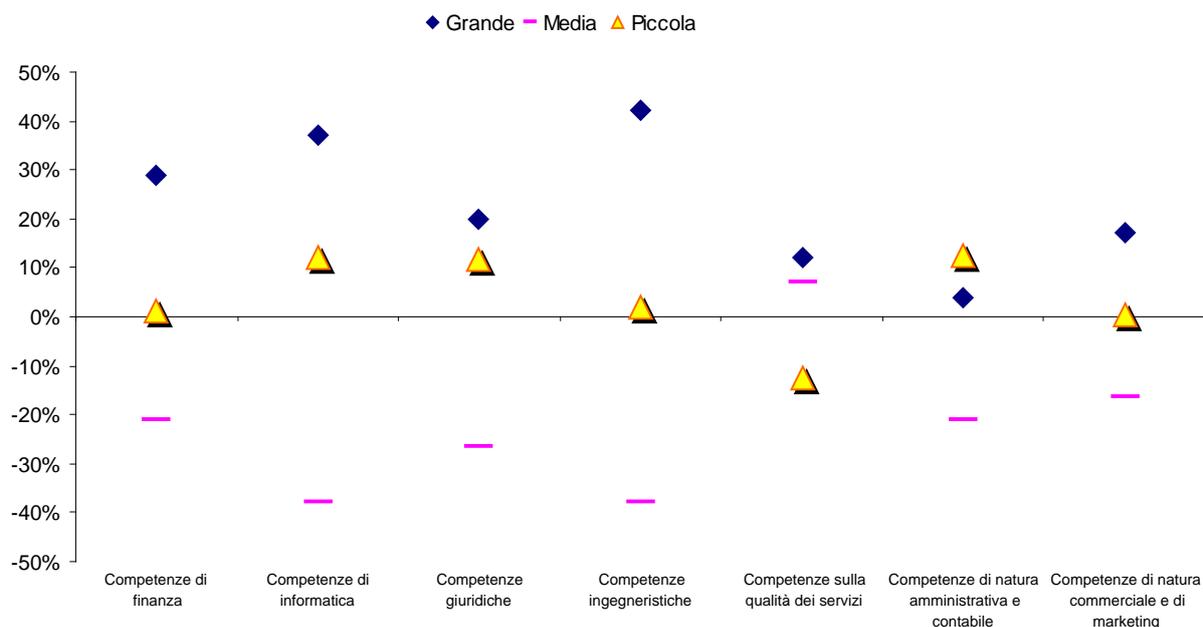


Figura5.4 F2: Distanza tra quota media e quota delle diverse classi di fatturato nelle preferenze date al livello di importanza massimo. Competenze di carattere tecnico-strumentale, grado di padronanza

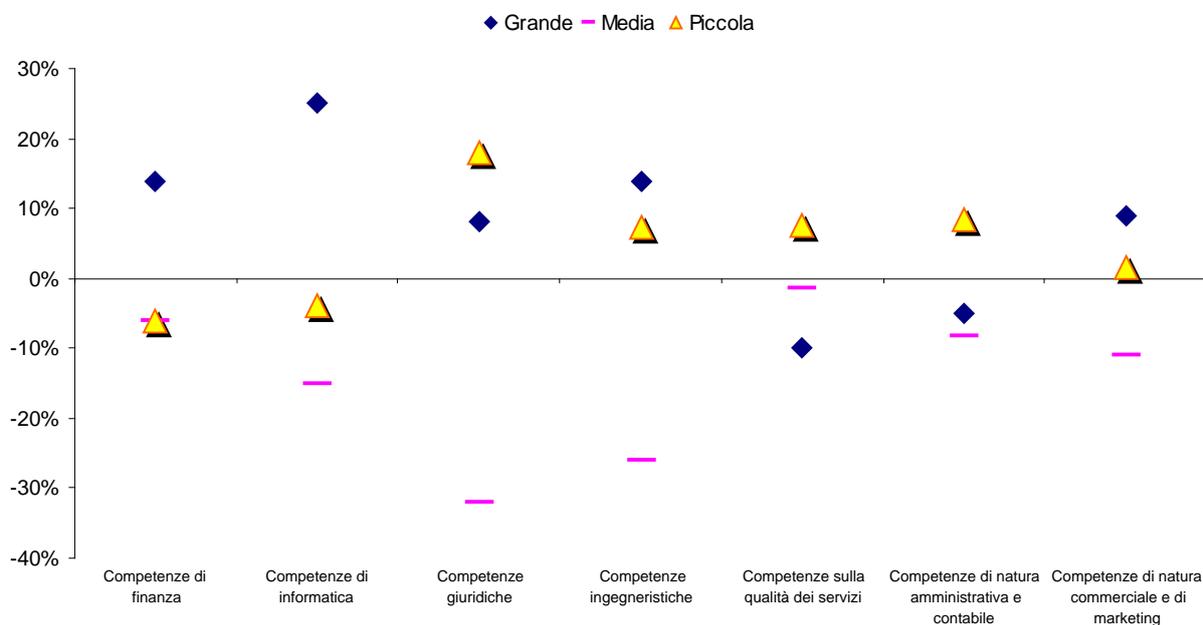


Figura5.4 F3: Distanza tra quota media e quota delle diverse classi di fatturato nelle preferenze date al livello di importanza massimo. Competenze di natura organizzativa, grado di importanza

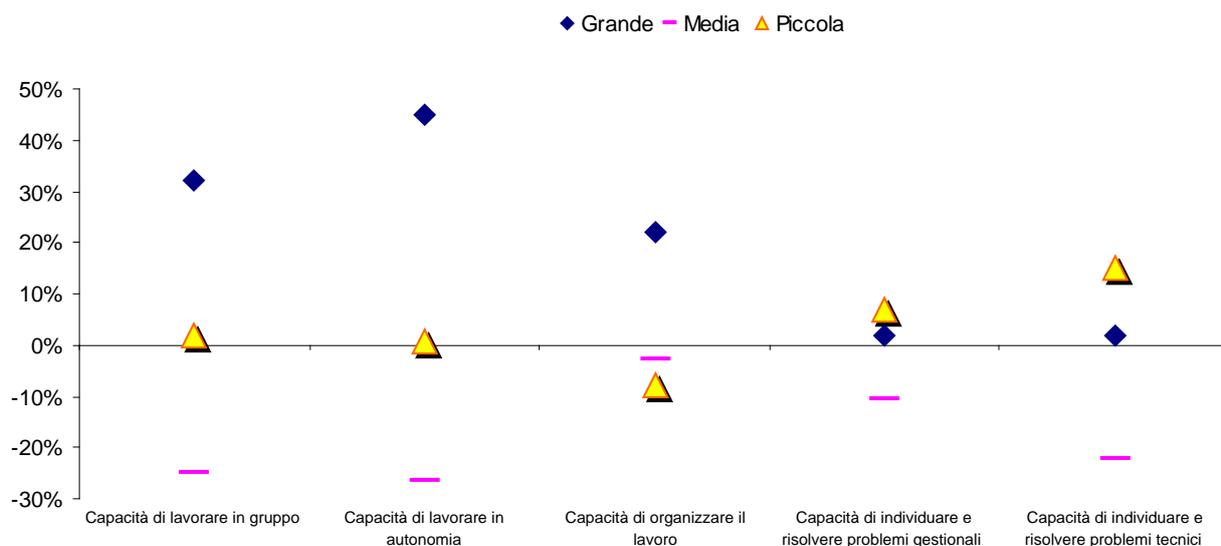


Figura5.3 F4: Distanza tra quota media e quota delle diverse classi di fatturato nelle preferenze date al livello di importanza massimo. Competenze di natura organizzativa, grado di padronanza

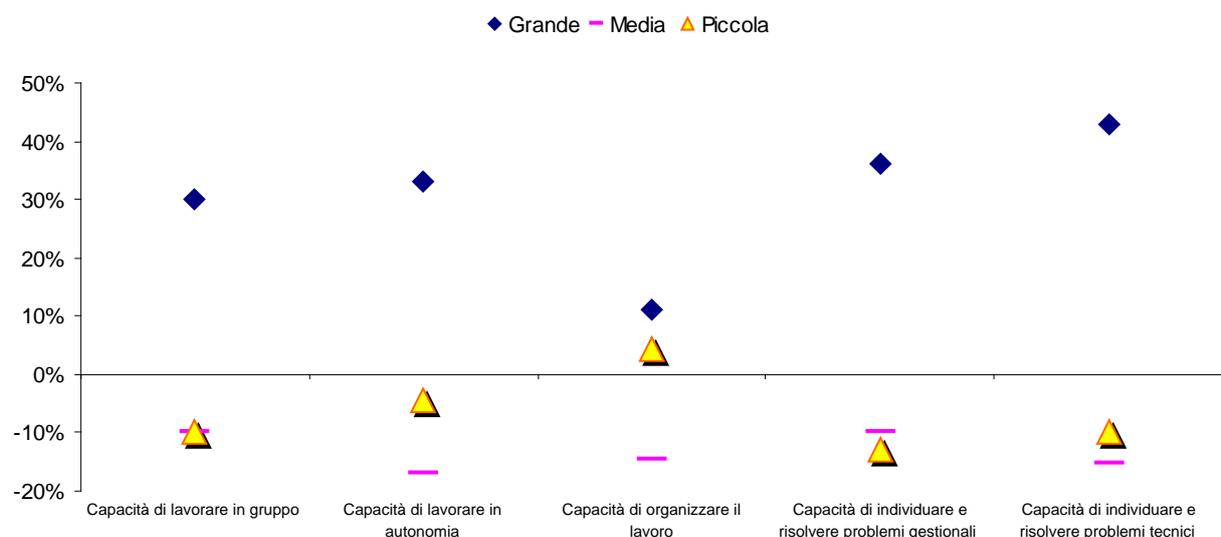


Figura5.3 F5: Distanza tra quota media e quota delle diverse classi di fatturato nelle preferenze date al livello di importanza massimo. Competenze relazionali, grado di importanza

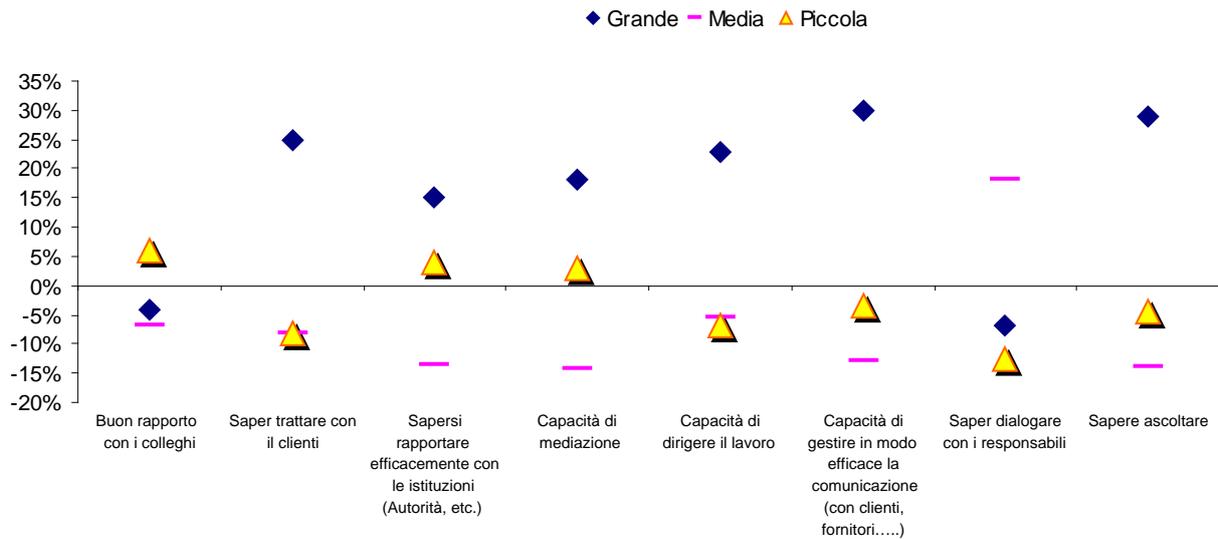
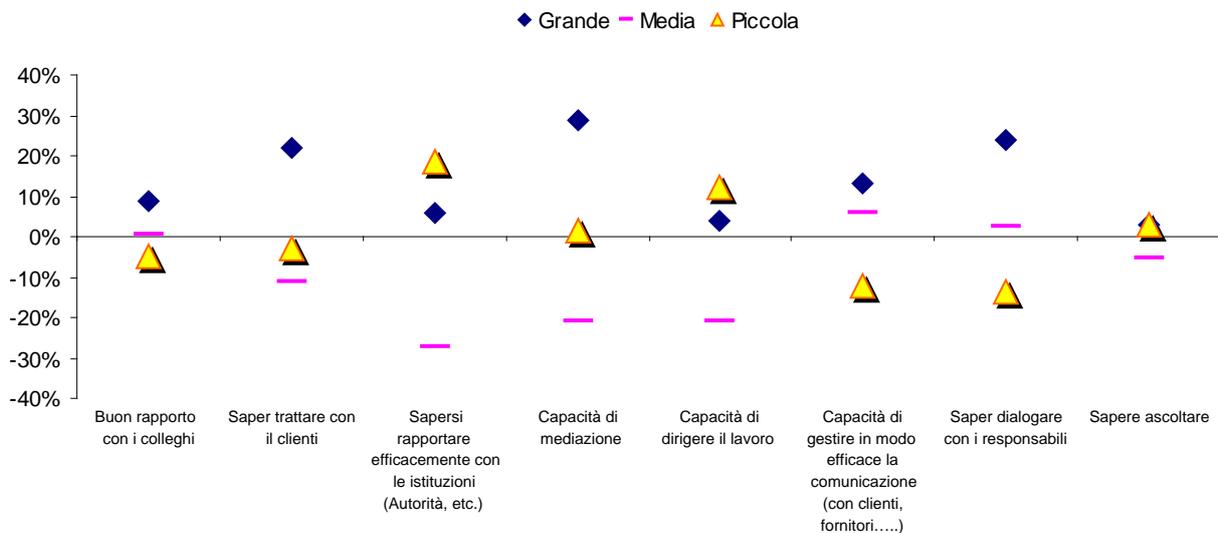


Figura5.4 F6: Distanza tra quota media e quota delle diverse classi di fatturato nelle preferenze date al livello di importanza massimo. Competenze relazionali, grado di padronanza



5.4.1 Cambiamenti delle competenze professionali

In definitiva le aziende dichiarano che le competenze delle risorse umane dovranno maggiormente essere rivolte al servizio col cliente e dare attenzione ad aspetti organizzativi e gestionali (rivolti in particolare agli approvvigionamenti), indirizzando l'attività verso i target stabiliti che sempre più coniugheranno aspetti economici con sicurezza, qualità e riduzione dell'impatto ambientale. Naturalmente anche gli aspetti tecnici e tecnologici del processo produttivo dovranno essere costantemente presidiati. Il quarto elemento

evidenziato riguarda il marketing e la comunicazione, strategie indispensabili per trasmettere gli aspetti sopra citati di qualità, sicurezza e tutela ambientale.

Su questi temi, non si riscontrano grandi scostamenti tra le diverse classi di fatturato.

Figura 5.4.1 F1: Direzione in cui dovrebbero svilupparsi le risorse umane

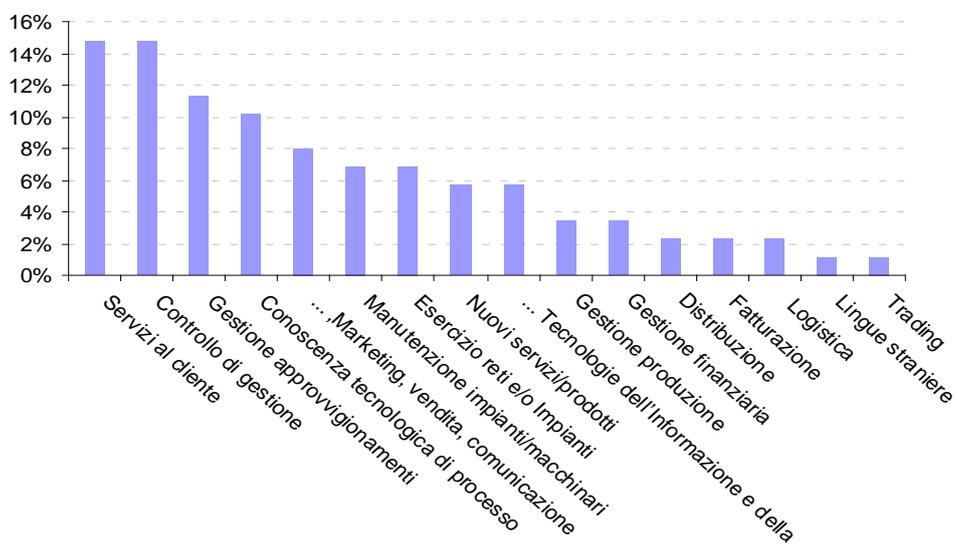


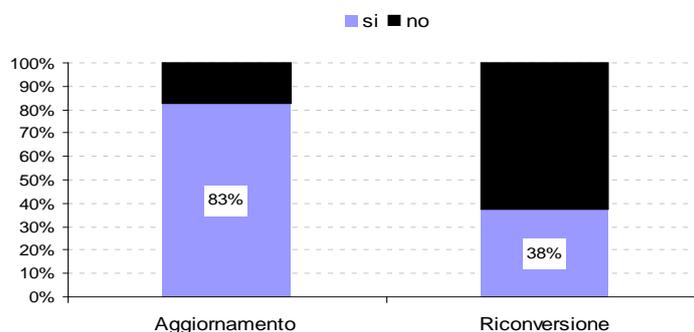
Tabella 5.4.1 T 1- Direzione in cui dovrebbero svilupparsi le risorse umane per classe di fatturato

	Grande	Media	Piccola	Totale frequenze
Servizi al cliente	20%	9%	16%	15%
Controllo di gestione	10%	22%	13%	15%
Gestione approvvigionamenti	10%	9%	13%	11%
Conoscenza tecnologica di processo	10%	13%	9%	10%
Marketing, vendita, comunicazione, immagine	10%	4%	9%	8%
Manutenzione impianti/macchinari	10%		9%	7%
Esercizio reti e/o Impianti	5%	4%	9%	7%
Nuovi servizi/prodotti	10%	4%	4%	6%
Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione	5%	4%	7%	6%
Gestione produzione	5%	4%	2%	3%
Gestione finanziaria		9%	2%	3%
Distribuzione	5%		2%	2%
Fatturazione		9%		2%
Lingue straniere			2%	1%
Trading		4%		1%
Altro			2%	1%
Altro (Logistica)		4%		1%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%

Per rispondere all'evoluzione settoriale e sviluppare le risorse umane verso le direzioni sopra proposte, l'83% dei responsabili, afferma che alcune figure dell'organico aziendale dovrebbero essere sottoposte ad

interventi di aggiornamento professionale e il 38% che gli interventi dovrebbero essere addirittura di riconversione.

Figura5.4.1 F2: Quota di aziende che dichiara la necessità di interventi di aggiornamento e riconversione



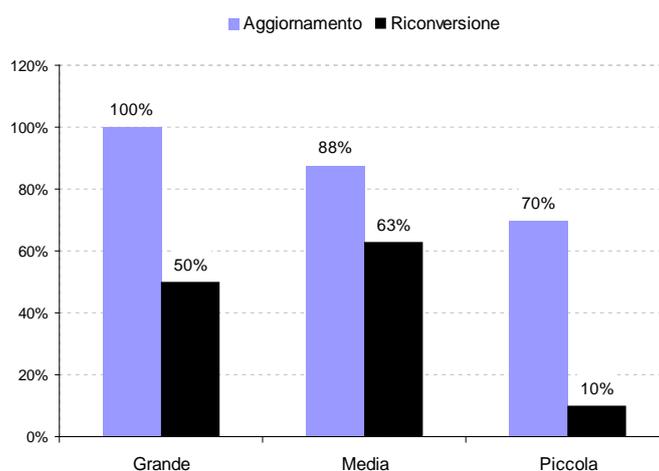
Tutte le imprese con la più alta classe di fatturato riconoscono la necessità di azioni di aggiornamento per gli addetti, mentre la quota si dimezza per quel che concerne la riconversione.

Nella media impresa sono un po' più limitate le esigenze di aggiornamento (88%) ma più ampie quelle di riqualificazione (63%)

La piccola impresa invece ha le quote più contenute sia nel riconoscere la necessità di interventi di formazione (70%) ma soprattutto di riconversione, in quest'ultimo caso infatti ricade solo il 10% delle imprese.

Due potrebbero essere le ragioni: la prima si riferisce al fatto che le attività delle imprese minori si concentrano maggiormente nelle prime fasi delle filiera (poco capital intensive), a minor contenuto tecnologico e quindi meno soggette a cambiamenti; inoltre queste imprese sono per il 70% delle monoutilità e quindi meno delle altre si potranno avvalere di figure professionali (ad esempio amministrative e gestionali) congiunte ad altre attività settoriali e quindi con una complessità funzionale superiore; l'alternativa, poco plausibile e non auspicabile, è che semplicemente non si rendano conto delle evoluzioni settoriali, continuando così ad operare in modo non efficiente.

Figura 5.4.1 F3: Quota di aziende che dichiara la necessità di interventi di aggiornamento e riconversione per classe di fatturato.



Le indicazioni libere delle imprese, rispetto alle figure che più necessitano di aggiornamento¹⁶, hanno segnalato soprattutto i responsabili delle attività operative e il settore amministrativo. L'aggiornamento normativo e le competenze informatiche sono i contenuti formativi più richiesti, seguiti dalla gestione dei servizi e dai rapporti con i clienti. Mentre per le figure con incarichi di responsabilità, vengono indicate le competenze manageriali e la capacità di risoluzione dei conflitti.

Tabella 5.4.1 T 2 - Sintesi delle figure indicate dalle aziende bisognose di interventi di aggiornamento

Figure (sintesi) bisognose aggiornamento	Totale frequenze
responsabili operativi	32%
amministrativi	27%
operativi	14%
amministrativi/operativi	9%
responsabili	9%
dirigenti	5%
responsabili amministrativi	5%
Totale complessivo	100%

¹⁶ Delle 19 imprese che dichiarano necessità di aggiornamento per alcune delle figure professionali presenti in azienda, solo 9 rispondono.

Tabella 5.4.1 T 3 - Figure (sintetizzate) bisognose di aggiornamento e contenuti (sintetizzati) che dovrebbero avere gli interventi di aggiornamento

Figure (sintesi)	Contenuti sintesi	Totale frequenze
amministrativi	acquisizione nuove competenze	20%
	normativa	40%
	processi produttivi	20%
	sicurezza	20%
amministrativi Totale		100%
amministrativi/operativi	informatica	33%
	servizi al clienti	33%
	dialogo/ascolto	33%
amministrativi/operativi Totale		100%
dirigenti	processi produttivi	50%
	sicurezza	50%
dirigenti Totale		100%
operativi	organizzazione e gestione dei servizi	100%
operativi Totale		100%
responsabili	formazione manageriale	50%
	gestione del personale	50%
responsabili Totale		100%
responsabili amministrativi	normativa	100%
responsabili amministrativi Totale		100%
responsabili operativi	controllo gestione	25%
	gestione conflitto	25%
	informatica	25%
	leadership	25%
responsabili operativi Totale		100%

Tabella 5.4.1 T 4 - Figure bisognose di aggiornamento e contenuti che dovrebbero avere gli interventi di aggiornamento secondo gli intervistati.

Figure (sintesi)	Figure riportate	Contenuti (1)	Contenuti (2)
amministrativi	impiegati	processi produttivi	sicurezza
amministrativi	addetti recupero credito	normativa	
amministrativi	addetti recupero credito		
amministrativi	ufficio legale		
amministrativi	segretaria amministrativa		
amministrativi	impiegati	normativa	
amministrativi/operativi	struttura tecnico gestionale	servizi al clienti	dialogo/ascolto
amministrativi/operativi	impiegati tecnici addetti gestione servizi	informatica	
dirigenti	dirigenti	processi produttivi	sicurezza
operativi	operai	organizzazione e gestione dei servizi	
operativi	saldatori qualificati		
operativi	operai specializzati		
responsabili	ruoli di responsabilità / coordinamento	formazione manageriale	
responsabili	coordinatori	gestione del personale	
responsabili amministrativi	Responsabili tariffe	normativa	
responsabili operativi	responsabile spazzamento		
responsabili operativi	responsabile raccolta	gestione	
responsabili operativi	responsabile officina		
responsabili operativi	capi turno della raccolta	informatica	
responsabili operativi	capi turno della raccolta	leadership	
responsabili operativi	capi turno della raccolta	gestione conflitto	
responsabili operativi	responsabile tecnico		

Circa la metà (5 casi) delle imprese che indica la necessità di riconversione per alcune figure professionali (9 casi)¹⁷, segnala anche attività e ruoli da cambiare. Delle 5 imprese, tre rimangono sul livello generico (impiegati amministrativi, operatori di esercizio); in due casi si entra nel merito, specificando, per gli operatori che nell'ambito della raccolta domiciliare si occupano della differenziata multimateriale, la necessità di acquisire nuove modalità operative, riguardanti il sistema di raccolta, congiuntamente alla necessità di maggiore attenzione all'approccio con il cliente. Il secondo ruolo individuato è quello dell'addetto alla discarica ma in questo caso non è stato segnalato alcun contenuto formativo.

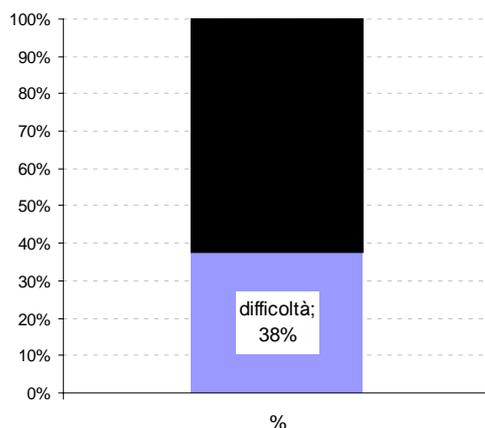
Tabella 5.4.1 T 5 - Figure bisognose di riconversione e contenuti che dovrebbero avere gli interventi di riconversione secondo gli intervistati.

Figure (1)	Figure (2)	Contenuti (1)	Contenuti (2)
impiegati amministrativi			
operatori RDM		modalità operative sistema raccolta	relazione con il cliente
operatori di esercizio		acquisizione nuove competenze	
addetti contabilità	addetti alla discarica		
impiegati amministrativi			

5.4.2 Difficoltà di reperimento delle figure professionali

1/2 circa delle imprese dichiara che negli ultimi 3 anni ha avuto problemi nel reperimento di alcune figure professionali.

Figura 5.4.2 F1: Imprese che negli ultimi 3 anni hanno avuto difficoltà nel reperire alcune figure



¹⁷ Delle 9 imprese (36% del campione) che indicano la necessità di riconvertire figure professionali all'interno dell'azienda, 5 segnalano i ruoli da riconvertire.

In particolare le difficoltà¹⁸ hanno riguardato il personale addetto alla produzione, soprattutto per la grande e media impresa, la logistica, il settore informatico e la costruzione e manutenzione di reti e impianti. Una delle imprese più piccole segnala specificatamente difficoltà nel reperire tecnici di impianti e addetti ai servizi, un'altra lamenta problemi in merito alle competenze sulla normativa di settore e l'ultima indica l'area della qualità e sicurezza.

Tabella 5.4.2 T 1- Aree nelle quali sono avute maggiori difficoltà nel reperire personale qualificato – per classi di fatturato

Aree	Grande	Media	Piccola	Totale frequenze
Produzione	23%	18%		19%
Logistica	15%	9%		11%
Informatica	15%	9%		11%
Costruzione e manutenzione delle reti	8%	18%		11%
Amministrazione e Finanza	8%	9%		7%
Comm. e Internazionaliz.	8%	9%		7%
gestione organizzativa	8%	9%		7%
normativa specialistica		9%	33%	7%
Qualità e sicurezza	8%		33%	7%
Altro (responsabili tecnici impianti e servizi)		9%	33%	7%
Comunicazione e Marketing	8%			4%
Ricerca				
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%

¹⁸ Sono 12 le imprese che rispondono alla domanda.

Le maggiori difficoltà sembrano appartenere¹⁹ alle figure impiegate, si concentra qui il 52% delle scelte, precedendo di molto la ricerca di operai specializzati (23%). Sono soprattutto gli impiegati riferiti all'area informatica quelli che sul mercato del lavoro si fatica a reperire (19%). Così come per gli operai specializzati è più complicato trovare addetti produttivi e per la manutenzione degli impianti (43%)

Tabella 5.4.2 T 2 - Inquadramenti e aree nelle quali sono avute maggiori difficoltà nel reperire personale

Incidenza % degli inquadramenti per area aziendale	Dirig.	Quadri	Impieg.	O.special.	O. gen.	Totale frequenze
Produzione	14%	14%	29%	43%		100%
Gestione organizzativa	25%	25%	50%			100%
Informatica		25%	75%			100%
Costruzione e manutenzione delle reti impianti			25%	75%		100%
Commerciale e Internazionalizzazione	33%	33%	33%			100%
Normativa specialistica		33%	67%			100%
Amministrazione e Finanza			100%			100%
Logistica			50%	50%		100%
Qualità e sicurezza			100%			100%
Comunicazione e Marketing						
Ricerca						
Altro (responsabili tecnici impianti e servizi)						
Totale frequenze	10%	16%	52%	23%		100%
Incidenza % delle area aziendale per ogni inquadramento	Dirig.	Quadri	Impieg.	O.special.	O. gen.	totale frequenze
Produzione	33%	20%	13%	43%		23%
Gestione organizzativa	33%	20%	13%			13%
Informatica		20%	19%			13%
Costruzione e manutenzione delle reti e impianti			6%	43%		13%
Commerciale e Internazionalizzazione	33%	20%	6%			10%
Normativa specialistica		20%	13%			10%
Amministrazione e Finanza			13%			6%
Logistica			6%	14%		6%
Qualità e sicurezza			13%			6%
Comunicazione e Marketing						
Ricerca						
Altro (responsabili tecnici impianti e servizi)						
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%		100%

¹⁹ Otto imprese rispondono.

Rispetto alle fasi delle filiera, i problemi più rilevanti nel rinvenire figure qualificate riguardano²⁰ in primo luogo il ciclo dei rifiuti urbani (e non speciali) e si concentrano nello smaltimento e nella raccolta. Un risultato trainato principalmente dalla piccola impresa (qui infatti sono prevalenti le attività delle imprese minori), mentre per quella di maggiori dimensioni sembra emergere una leggera prevalenza per il trattamento e la selezione.

Tabella 5.4.2 T 3 - Attività del settore ambiente in cui è più difficile reperire personale qualificato - per classe di fatturato

	Grande	Media	Piccola	Totale frequenze
Gestione dei rifiuti urbani	14%	20%	29%	21%
Smaltimento	14%	20%	29%	21%
Raccolta	14%	20%	14%	16%
Trasporto		20%	14%	11%
Trattamento e selezione	29%			11%
Riciclo e recupero	14%	20%		11%
Gestione dei rifiuti speciali			14%	5%
Altro (manutenzione impianti rifiuti)	14%			5%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%

Tabella 5.4.2 T 4 - Profili professionali di difficile reperimento liberamente indicati dagli intervistati nelle diverse fasi del settore

Attività settore ambiente	Profilo di difficile reperimento			
Raccolta	responsabile di gestione	tecnico addetto alla progettazione logistica		
Trasporto	esperto processo potabilizzazione ed esperto mezzi scarrabili	autista autocompattatori		
Gestione dei rifiuti urbani gestione dei rifiuti speciali	coordinatori di bacino	esperto processo depurazione	responsabile di gestione	responsabili legali
Trattamento e selezione	operai qualificati	operatore di impianto		
Riciclo e recupero	operai qualificati	operai saldatori		
Smaltimento	operatore mezzi discarica	esperto front e backoffice	addetto macchine operatrici (palista)	
Altro (manutenzione impianti rifiuti)	perito elettrotecnico			

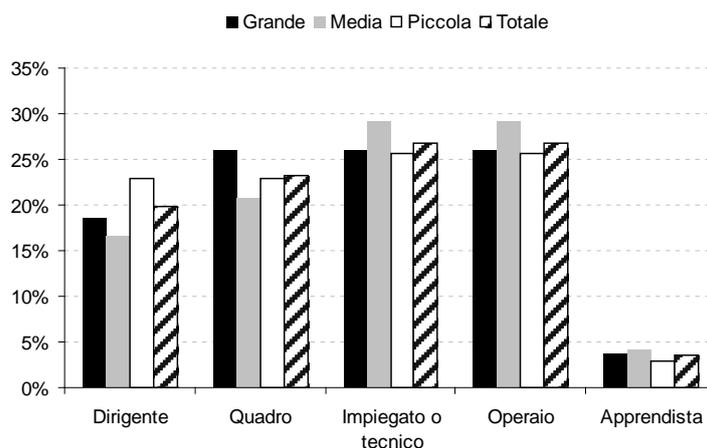
5.5 Formazione

Tutte le imprese dichiarano - ad eccezione di una sola imprese di medie dimensioni - di aver fruito di interventi formativi negli ultimi 3 anni, per i quali ci si rivolge a società esterne.

In generale, sono le mansioni impiegatizie e quelli operaie quelle maggiormente sottoposte ad interventi di formazione (27% delle frequenze), in misura più rilevante per la media impresa; più intensa la formazione dirigenziale nella piccola impresa (23% su una media del 20%) e quella dei quadri per la grande.

²⁰ Nove imprese rispondono.

Figura5.5 F1: Figure maggiormente sottoposte a formazione professionale per classi di fatturato



5.5.1 Cadenza dei momenti formativi

Si tratta di una formazione nella metà dei casi circa annuale - rivolta in particolare ad operai e figure intermedie (quadri) - e per un terzo dei casi saltuaria, in particolare per i dirigenti. È principalmente la media impresa quella con momenti formativi più ravvicinati (35%) nel tempo (semestrali).

Tabella 5.5.1 T 1 - Cadenze della formazione professionale per figure professionali e classi di fatturato

	annualmente	semestralmente	mensilmente	saltuariamente	Totale
Dirigenti					
Grande	60%			40%	100%
Media	50%	25%		25%	100%
Piccola	38%	13%	0%	50%	100%
Totale	47%	12%	0%	41%	100%
Quadri					
Grande	67%	17%		17%	100%
Media	40%	20%		40%	100%
Piccola	43%	14%		43%	100%
Totale	50%	17%	0%	33%	100%
Impiegati o tecnici					
Grande	50%	33%		17%	100%
Media	43%	29%		29%	100%
Piccola	50%	13%		38%	100%
Totale	48%	24%	0%	29%	100%
Apprendisti					
Grande			100%		100%
Media		100%			100%
Piccola	100%				100%
Totale	33%	33%	33%	0%	100%
Operai					
Grande	67%	17%		17%	100%
Media	33%	50%		17%	100%
Piccola	63%		13%	25%	100%
Totale	55%	20%	5%	20%	100%
Totale					
Grande	58%	17%	4%	21%	100%
Media	39%	35%		26%	100%
Piccola	50%	9%	3%	38%	100%
Totale	49%	19%	3%	29%	100%

Negli ultimi 3 anni i corsi di formazione sulla sicurezza e sui rischi connessi alla salute sono stati quelli svolti con più regolarità. Seguono i corsi concernenti la responsabilità d'impresa, su corruzione e reati/illeciti commessi dai dipendenti/dirigenti, insieme ai corsi di aggiornamento operativo dei singoli profili. Vengono

anche citati momenti di aggiornamento normativo sulle società partecipate e riguardanti la qualità e certificazione delle attività aziendali.

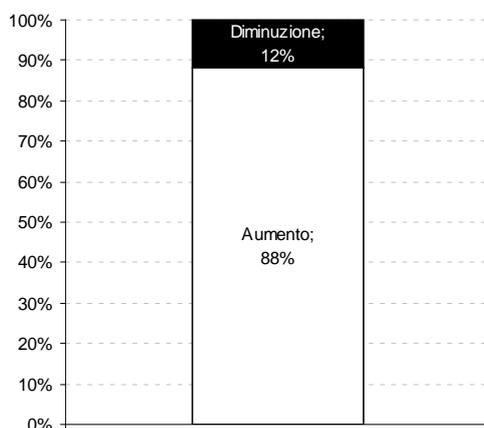
Tabella 5.5.1 T 2 - Principali corsi di formazione eseguiti negli ultimi 3 anni

anno	corso (primo titolo)	anno	corso (secondo titolo)
2012-2013	primo soccorso	2013	sicurezza nella guida degli automezzi
2012-2013-2014	sicurezza	2012-2013-2014	utilizzo excel
2011		2013	formazione emas e sistemi di gestione aziendale
	sicurezza		qualificazione dei formatori
2013	office intermedio	2013	carrelli elevatori con conducente a bordo
2012	gestione personale e leadership	2013	gestione indicatori appalti e normativa ambiente
2013	sicurezza	2013	d.lgs 231
2014	legge di stabilità e società partecipate	2014	piani anticorruzione
2013	sicurezza	2011	introduzione sistema raccolta porta a porta (PAP)
2013-2014	sicurezza	2012-2013-2014	gestione e utilizzo del cronotachigrafo digitale
2012	salute e sicurezza	2013	qualità e sicurezza
	sicurezza		privacy
2013	sicurezza	2013	ruoli e competenze amministrative
2013	sicurezza	2014	motivazione professionale
2010-2011	sviluppo aziendale e competitività	2013-2014	la risorsa donna (azioni positive)
2013	sicurezza		ruoli manageriali
2013	appalti pubblici	2013	formazione alla mansione
2011-2012	informazioni operative servizio raccolta / spazzamento	2013	recupero plastica
2013	abilitazione uso carrello elevatore	2013	abilitazione conduzione gru
2013	salute e sicurezza	2013	gestione personale
2014	sicurezza	2014	processo lavorativo per neoassunti
2014	contabilità, finanza, controllo di gestione	2014	management ambientale e guida sicura
2013	gestione appalti	2014	legge 190/2012 anticorruzione

5.5.2 Andamento degli investimenti in formazione nei prossimi anni

Nei prossimi tre anni l'88% delle imprese intende aumentare la formazione delle risorse umane.

Figura 5.5.2 F1: Andamento degli investimenti per la formazione delle risorse umane nei prossimi 3 anni.



L'aggiornamento normativo (87%), la formazione manageriale e per le nuove tecnologie, saranno i temi che vedranno i maggiori investimenti, mentre minoritaria è la scelta di disinvestire (3 imprese di medie dimensioni), in particolare i minori investimenti riguarderanno l'area commerciale e la predisposizione di nuove strategie (gestionali, produttive e commerciali).

Tabella 5.5.2 T 1- Aree in cui si prevedono aumenti degli investimenti in formazione per classi di fatturato

classe fatturato	formazione manageriale	formazione commerciale	formazione a supporto di nuove strategie	formazione a supporto di nuove tecnologie	formazione per aggiornamento normative	formazione per la costruzione e gestione delle infrastrutture	formazione per neoassunti	altro (specificare)	Totale
Grande	27%	5%	14%	14%	27%	5%	9%		100%
Media	20%		7%	20%	33%		13%	7%	100%
Piccola	15%	15%	4%	19%	33%		15%		100%
Totale	20%	8%	8%	17%	31%	2%	13%	2%	100%

5.6 TESTIMONIANZE DEI LAVORATORI - Inquadramento delle figure professionali coinvolte nella rilevazione

I lavoratori intervistati nelle aziende oggetto dell'analisi, ricoprono prevalentemente posizioni impiegatizie (60%) e si dividono quasi equamente tra attività amministrative (52%) ed operative (48%).

Tabella 5.6 T 1 - Attività e posizioni ricoperte dai lavoratori intervistati.

	Dirigente	Quadro	Impiegato	Operaio	Totale
Attività operative			16%	32%	48%
Attività amministrative	4%	4%	44%		52%
Totale	4%	4%	60%	32%	100%

Hanno nel 20% dei casi tra i 25 e 40 anni, c'è quindi una sovrarappresentazione di questa fascia più giovane rispetto alla presenza media aziendale (8%)²¹, mentre il 72% dei rispondenti ha tra i 40 e 50 anni. Fascia d'età in cui si possiede prevalentemente un diploma di scuola superiore (36%) oppure (24%) una laurea o un dottorato (o master).

Tabella 5.6 T 2 - Età e titolo di studio posseduto dai lavoratori intervistati

	Master e dottorato	Laurea primo o secondo livello	Diploma scuola superiore	Attestato di Qualifica professionale	Licenza media	Totale
Da 25 a 40 anni		4%	12%		4%	20%
Da 41 a 50 anni	4%	20%	36%	8%	4%	72%
Più di 50 anni			4%		4%	8%
Totale	4%	24%	52%	8%	12%	100%

Tra i lavoratori²² che comunicano in quali fasi rientrano le attività di competenza, uno si occupa esclusivamente della raccolta, il 28% (5 addetti) sia di raccolta che di trasporto, a cui in un caso si aggiunge anche il trattamento e selezione - in totale 2 intervistati (11%) si dedicano al trattamento e selezione. Il 17% (3 addetti) lavora nello smaltimento - un lavoratore si occupa congiuntamente di raccolta e smaltimento. L'11% (2 addetti) fa parte dell'amministrazione, una stessa quota è coinvolta nella sicurezza e un occupato (6%) gestisce il magazzino. Il 17% (3 addetti) è impegnato nella gestione dei rifiuti speciali, uno dei quali è dedicato congiuntamente anche a quelli urbani.

²¹ Dalle dichiarazioni dei rappresentanti aziendali solo l'8% dei lavoratori ha un'età compresa tra i 25 e 40 anni.

²² Diciotto lavoratori rispondono.

Tabella 5.6 T 3 - Fasi in cui rientra l'attività lavorativa degli intervistati

Fasi	Totale
Raccolta	6%
Raccolta/Trasporto	17%
Raccolta/Trasporto/Trattamento e selezione	11%
Raccolta/Smaltimento	6%
Trattamento e selezione	6%
Smaltimento	11%
Gestione dei rifiuti speciali/Gestione dei rifiuti urbani	11%
Gestione dei rifiuti speciali	6%
Altro (amministrazione)	11%
Altro (sicurezza)	11%
Altro (gestione magazzino)	6%
Totale	100%

5.7 Autovalutazione sulle competenze

Rispetto alle competenze tecnico strumentali, il 62% dei lavoratori²³ ritiene di dover potenziare le competenze informatiche, il 52% vorrebbe anche migliorare la qualità del servizio offerto (prima in ordine di importanza) ed il 43% auspicherebbe puntare sulle competenze giuridiche (seconde in ordine di importanza).

Tabella 5.7 T 1- Competenze tecnico strumentali che i lavoratori ritengono di dover maggiormente potenziare nel loro lavoro in ordine di importanza (1°, 2°, 3°)

	1°	2°	3°	Totale frequenze	% su lavoratori rispondenti
Competenze di informatica	22%	8%	58%	28%	62%
Competenze sulla qualità dei servizi	39%	8%	8%	23%	52%
Competenze giuridiche	13%	42%	8%	19%	43%
Competenze di natura amministrativa e contabile	22%	0%	17%	15%	33%
Competenze di natura commerciale e di marketing	0%	25%	8%	9%	19%
Competenze ingegneristiche	4%	8%	0%	4%	10%
Altro (rapporti con l'utenza)	0%	8%	0%	2%	5%
Competenze di finanza	0%	0%	0%	0%	0%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	

²³ A questa domanda rispondono 21 lavoratori.

Nelle competenze di natura organizzativa, i 2/3 dei dipendenti²⁴ sentono di dover rafforzare la loro capacità di risolvere problemi gestionali (prima come ordine di importanza), seguono il potenziamento del problem solving tecnico e la capacità di organizzare il lavoro.

Tabella 5.7 T 2 - Competenze di natura organizzativa che i lavoratori ritengono di dover maggiormente potenziare nel loro lavoro in ordine di importanza (1°, 2°, 3°)

	1°	2°	3°	Totale frequenze	% su lavoratori rispondenti
Capacità di individuare e risolvere problemi gestionali	38%	32%	7%	28%	67%
Capacità di organizzare il lavoro	25%	16%	33%	24%	58%
Capacità di individuare e risolvere problemi tecnici	21%	26%	27%	24%	58%
Capacità di lavorare in gruppo	13%	16%	20%	16%	38%
Capacità di lavorare in autonomia	4%	11%	13%	9%	21%
Totale frequenze	100%	100%	100%	100%	

L'accrescimento delle competenze relazionali guarda soprattutto (40% dei lavoratori) al dialogo con i responsabili (la prima in ordine di importanza) che precede (35%) le capacità di mediazione (seconda anche in ordine di importanza). Interessante rilevare che ciò che si ritiene meno importante o che già si crede di possedere è il sapersi presentare bene.

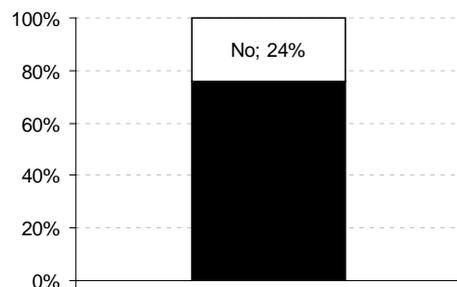
Tabella 5.7 T 3 - Competenze relazionali che i lavoratori ritengono di dover maggiormente potenziare nel loro lavoro in ordine di importanza (1°, 2°, 3°)

	1°	2°	3°	Totale frequenze	% su lavoratori rispondenti
Saper dialogare con i responsabili	7%	40%	8%	17%	39%
Capacità di mediazione	19%	7%	17%	15%	35%
Buon rapporto con i colleghi	11%	13%	17%	13%	30%
Dirigere il lavoro	15%	13%	8%	13%	30%
Gestire in modo efficace la comunicazione (con i clienti, i fornitori)	19%	0%	17%	13%	30%
Sapere ascoltare	11%	20%	8%	13%	30%
Saper trattare con il cliente	4%	0%	25%	7%	17%
Sapersi rapportare efficacemente con le istituzioni (Autorità, etc.)	11%	7%	0%	7%	17%
Sapersi presentare bene	4%	0%	0%	2%	4%
totale frequenze	100%	100%	100%	100%	

²⁴ A questa domanda rispondono 24 lavoratori.

Il 76% degli addetti interpellati, negli ultimi 3 anni ha usufruito di corsi di aggiornamento o riconversione professionale.

Figura 5.7 F1: Lavoratori che hanno usufruito di interventi di formazione negli ultimi 3 anni



5.8 Figure professionali coinvolte dai cambiamenti aziendali

A detta degli intervistati, le figure professionali aziendali che attualmente potrebbero essere interessate dai processi di cambiamento sono soprattutto il settore amministrativo (35% delle frequenze) per la parte commerciale (acquisti e vendite) e legale; in generale i livelli dirigenziali (19%); i responsabili operativi (16%); il settore della raccolta e trasporto (14%), dall'autista al responsabile; gli operai (8%) e le figure più tecniche come ingegneri e progettisti (5%).

Figura 5.8 F1: Principali figure professionali che attualmente potrebbero essere interessate dai processi di cambiamento aziendale, raggruppate per macro categorie.

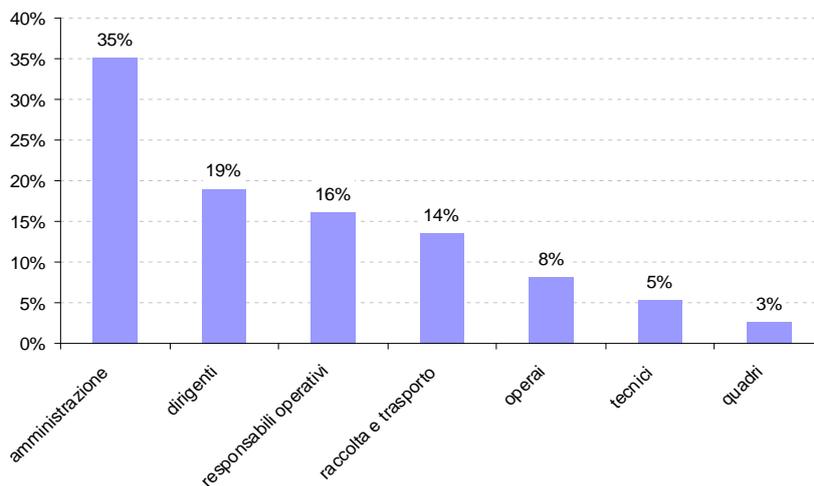


Tabella 5.8 T 1 - Principali figure professionali che attualmente potrebbero essere interessate dai processi di cambiamento aziendale, risposte libere dei rispondenti²⁵ (max 3 figure) raggruppate per macro categorie.

Macro categorie	Figure dichiarate dai rispondenti (risposta aperta)	Totale frequenze	Valori percentuali
amministrazione	addetti vendite	1	8%
	amministrativi	6	46%
	responsabile area acquisti	1	8%
	responsabile gare e appalti	1	8%
	responsabile ufficio gare e legale	1	8%
	responsabili amministrativi	2	15%
	ufficio affari generali e legale	1	8%
amministrazione Totale		13	100%
dirigenti	dirigenti	7	100%
dirigenti Totale		7	100%
responsabili operativi	capi squadra	1	17%
	capi turno	1	17%
	referenti di cantiere	1	17%
	responsabili tecnici	3	50%
responsabili operativi Totale		6	100%
raccolta e trasporto	autisti professionali	1	20%
	raccolta e trasporto	1	20%
	responsabile organizzativo raccolta rifiuti	1	20%
	servizi raccolta	2	40%
raccolta e trasporto Totale		5	100%
operai	addetti reparto meccanico-strumentale	1	33%
	operai	1	33%
	operai specializzati	1	33%
operai Totale		3	100%
tecnici	ingegneri	1	50%
	progettisti	1	50%
tecnici Totale		2	100%
quadri	quadri	1	100%
quadri Totale		1	100%

²⁵ Venti lavoratori rispondono alla domanda.

Sezione III

6 Conclusioni

6.1 TPL: I principali risultati

L'indagine sulla rilevazione dei fabbisogni formativi nel settore dei Trasporti ha riguardato due popolazioni diverse: un campione di Aziende ed un gruppo di lavoratori. I questionari impiegati per le indagini delle due popolazioni si differenziano soprattutto per la formulazione dei quesiti e la numerosità delle domande. Toccano comunque aree in buona parte sovrapponibili per cui è possibile fornire estrapolazioni e confronti interessanti sui fabbisogni formativi rilevati con entrambi i questionari.

La presente sintesi presenta i dati più significativi emersi dall'indagine inerenti le attese formative e di sviluppo di competenze evidenziate dalle elaborazioni delle risposte fornite ai due questionari.

In questo paragrafo i dati sono elaborati in modo complessivo e si riferiscono quindi al totale delle Aziende e al totale dei Lavoratori. Non vengono considerate pertanto le specificità relative ai raggruppamenti in classi di fatturato per le aziende e in "impiegati" ed "operai" per i lavoratori che verranno evidenziate nei paragrafi successivi.

6.1.1 L'impatto dei cambiamenti sulle figure professionali

Tabella 6.1.1 T1 - Secondo lei quali figure professionali saranno maggiormente interessate dai processi di trasformazione in corso?

Aziende	Totale
Addetti commerciali	2
Addetti Tecnici Specialisti	0
Informatici	1
Impiegati	2
Uff. Personale	1
Officina	1
Tecnici con mansioni gestionali e professionali	1
Figure Apicali	1
Ruoli direzionali	1
Ruoli gestione risorse umane	1
Ruoli controllo di gestione	1
Amministrativi form contabile	1
Amministrativi form giuridica	1
Produzione del servizio	1
Personale Amministrativo	1
Personale Tecnico	1
Operatori di esercizio	1

(Dati complessivi questionario Aziende)

Tabella 6.1.1 T2 - Secondo lei quali sono attualmente le figure professionali interessate dai processi di cambiamento nella sua azienda?

Lavoratori	Totale
Quadri	36
Impiegati	32
Operai	26
Capi area	17
Autisti	15
Operatori tecnici	15
Collaboratori	13
Operatori d'esercizio	12
Capi officina	10
Dirigenti	8
Amministratori	6
Coordinatori d'esercizio	6
Direttori generali	5
Operatori amministrativi	5
Addetti all'esercizio	4
Capi unità	4
Meccanici	4

(Dati complessivi questionario Lavoratori)

Le due domande tendono a far emergere le figure professionali che, essendo maggiormente toccate dai cambiamenti, potrebbero aver bisogno di un maggior sostegno da parte delle Aziende sia perché

potrebbero costituire nel tempo potenziali criticità per l'organizzazione o rendere meno efficace e rallentare il cambiamento stesso.

Le Aziende rispondono fornendo dati dispersi e non significativi mentre i Lavoratori sembrano evidenziare un impatto rilevante del cambiamento su figure direzionali e di coordinamento/supporto. Occorre comunque evidenziare che i dati possono essere letti solo come rappresentativi di una tendenza e non si prestano, nel confronto, a valutazioni quantitative.

6.1.2 Il fabbisogno di competenze

Il dato complessivo relativo alle Aziende evidenzia un gap di competenze negativo per tutte e tre le aree considerate, ovvero le competenze relazionali, organizzative e tecnico-strumentali. Nello specifico maggiori bisogni formativi sono riscontrabili per le Competenze Relazionali ritenute le più importanti tra le tre aree (grado di importanza 5,7 su 7 e gap -1,5) seguite dalle Competenze Organizzative (gap -1,4) e dalle Competenze Tecnico-strumentali che presentano un gap più leggero (-0,3).

Tabella 6.1.2 T 1 - Confronto fra le aree di competenza

Media dei valori in ordine di importanza			
	Gap	Importanza	Padronanza
20 C) Competenze relazionali	-1,6	5,7	4,1
20 B) Competenze organizzative	-1,4	5,4	4,0
20 A) Competenze tecnico-strumentali	-0,3	4,2	3,9

Analizzando più in dettaglio le tabelle relative ai fabbisogni di competenze delle singole Aree si possono evidenziare alcuni fabbisogni emergenti.

Competenze relazionali

Tabella 6.1.2 T 2 - Competenze relazionali - Aziende

AREE DI COMPETENZE RICHIESTE			
	Gap	Importanza	Padronanza
Rapporti efficaci con le istituzioni	-1,5	6,4	4,9
Gestione efficace della comunicazione	-2,1	6,1	4,0
Capacità di dirigere il lavoro	-1,6	6,0	4,5
Saper trattare con i clienti	-1,9	6,0	4,1
Saper dialogare con i responsabili	-2,2	5,9	3,7
Buon rapporto con i colleghi	-1,9	5,4	3,5
Sapere ascoltare	-1,5	5,1	3,7
Capacità di mediazione	-0,8	4,9	4,1

(Dati complessivi questionario Aziende)

Tabella 6.1.2 T 3 - Nel suo lavoro, lei cosa ritiene di dover maggiormente potenziare? (Competenze relazionali - Lavoratori)

Saper dialogare con i responsabili	83
Saper ascoltare	52
Buon rapporto con i colleghi	49
Capacità di mediazione	38
Dirigere il lavoro	31
Gestire in modo efficace la comunicazione	14
Saper trattare con il cliente	13
Sapersi rapportare efficacemente con le istituzioni	9
Sapersi presentare bene	9

(Dati complessivi questionario Lavoratori)

Nell'area delle competenze relazionali, individuate dalle Aziende come più importanti e con maggiori gap di prestazione, le competenze critiche sono quelle relative all'area della comunicazione interna all'azienda: in particolare il gap formativo maggiore si riscontra per "Saper dialogare con i responsabili" (gap -2,2), confermata come bisogno prioritario anche dai lavoratori. Per le Aziende la successiva competenza carente è quella di "Saper gestire efficacemente la comunicazione" (-2,1) che risulta, invece, un fabbisogno marginale per i lavoratori. Ulteriori competenze chiave da potenziare per le Aziende hanno a che fare con l'interazione con i clienti "Saper trattare con i clienti" (-1,9) e con le relazioni interne "Buon rapporti con i colleghi" (-1,9). Quest'ultima competenza è evidenziata anche dai lavoratori come fabbisogno formativo prioritario, assieme alla capacità di "Saper ascoltare".

Competenze di natura organizzativa

AREE DI COMPETENZE RICHIESTE

Tabella 6.1.2 T 4 Competenze di natura organizzativa - Aziende

Competenze	Gap	Importanza	Padronanza
Organizzare il lavoro	-2,4	6,1	3,7
Indiv. e ris. problemi gestionali	-1,0	5,6	4,6
Indiv. e ris. problemi tecnici	-0,8	5,6	4,7
Lavorare in gruppo	-1,6	5,2	3,5
Lavorare in autonomia	-0,7	4,3	3,6

(Dati complessivi questionario Aziende)

Tabella 6.1.2 T 5 - Nel suo lavoro, lei cosa ritiene di dover maggiormente potenziare? (Competenze di natura organizzativa - Lavoratori)

Capacità di organizzare il lavoro	87
Capacità di individuare e risolvere problemi tecnici	73
Capacità di lavorare in gruppo	59
Capacità di individuare e risolvere problemi gestionali	46
Capacità di lavorare in autonomia	30

(Dati complessivi questionario Lavoratori)

L'area delle competenze di natura organizzativa, seconda nella percezione delle Aziende per importanza e gap riscontrati, contiene la competenza che in assoluto è quella considerata più carente, con un gap di -2,4: "Organizzare il lavoro". Su questa competenza il riscontro di importante fabbisogno formativo è confermata anche dai lavoratori. Una ulteriore competenza critica per le Aziende, riguardo al disallineamento tra presidio atteso e attuale, è "Lavorare in gruppo" (-1,9), molto presente anche nella percezione dei lavoratori. Il target dei lavoratori indica una ulteriore forte esigenza di formazione anche nella "capacità di individuare e risolvere problemi tecnici", considerata meno critica per le Aziende.

Competenze tecnico-strumentali

AREE DI COMPETENZE RICHIESTE

Tabella 6.1.2 T 6- Competenze tecnico-strumentali - Aziende

Competenze	Gap	Importanza	Padronanza
Qualità dei servizi	-0,8	5,7	4,9
Ingegneristiche	-0,5	4,6	4,1
Informatica	-0,9	4,6	3,6
Comm.li e marketing	-0,7	4,0	3,3
Amm.ve e contabili	0,6	3,9	4,4
Giuridiche	0,4	3,8	4,2
Finanza	-0,1	2,7	2,5

(Dati complessivi questionario Aziende)

Tabella 6.1.2 T 7 - Nel suo lavoro, lei cosa ritiene di dover maggiormente potenziare? (Competenze di carattere tecnico-strumentale - Lavoratori)

Competenze sulla qualità dei servizi	86
Competenze di natura amministrativa e contabile	44
Competenze giuridiche	31
Competenze di informatica	29
Competenze di natura commerciale e di marketing	14
Competenze di finanza	9
Competenze ingegneristiche	8

(Dati complessivi questionario Lavoratori)

Le competenze che risultano relativamente meno importanti e più presidiate per le Aziende sono quelle tecnico-strumentali. In quest'area la "Qualità dei servizi" riscontra un gap significativo (-0,8) e si rivela il fabbisogno prioritario per i lavoratori. La competenza "informatica" è quella che le aziende indicano come maggiormente carente (-0,9) ma risulta un fabbisogno medio dei lavoratori: questi ultimi invece identificano le competenze giuridiche e di natura amministrativa come da potenziare in maniera prioritaria.

Alcune discrasie presenti nella percezione delle esigenze formative da parte dei Lavoratori e delle Aziende costituisce un ulteriore tema di approfondimento sul versante della comunicazione interna e confermano indirettamente la carenza in alcune competenze evidenziate come da sviluppare (come ad esempio Saper dialogare con i responsabili, Saper gestire efficacemente la comunicazione, Buon rapporti con i colleghi, Organizzare il lavoro, Lavorare in gruppo).

Sembrerebbe, infatti, che per alcune competenze esista una difficoltà ad elaborare congiuntamente, azienda e lavoratori, una diagnosi condivisa.

In sintesi il maggior fabbisogno di competenze riguarda (in ordine di importanza):

Area delle competenze relazionali

- Saper dialogare con i responsabili
- Saper gestire efficacemente la comunicazione
- Saper trattare con i clienti
- Buon rapporti con i colleghi
- Saper ascoltare

Area delle competenze di natura organizzativa

- Organizzare il lavoro
- Lavorare in gruppo
- Capacità di individuare e risolvere problemi tecnici

Area delle competenze tecnico-strumentali

- Qualità dei servizi
- Informatica
- Competenze di natura amministrativa e contabile

Prospettive di sviluppo delle competenze

Tabella 6.1.2 T 8 - In quale direzione dovrebbe maggiormente svilupparsi la capacità delle Risorse Umane? (Aziende)

Servizi al cliente	13
Controllo di gestione	10
Gestione produzione	6
Gestione approvvigionamenti	6
Tecnologie dell'informazione e della comunicazione	6
Lingue straniere	5
Esercizio reti e/o impianti	5
Marketing, vendita, comunicazione, immagine	4
Conoscenza tecnologica di processo	3
Manutenzione impianti/macchinari	3
Nuovi servizi/prodotti	1
Gestione finanziaria	1
Distribuzione	1
Fatturazione	1
Project management	1
Trading	0

*NB: è possibile scegliere più alternative
(Dati complessivi questionario Aziende)*

La direzione di sviluppo che le Aziende identificano è quella di rafforzare i “servizi al cliente” e il “controllo di gestione”: per la prima competenza la risposta è allineata ai fabbisogni di competenze espresse nelle tabelle precedenti, mentre le competenze amministrativo-contabili sono dichiarate come presidiate. A seguire, il tema dello sviluppo di capacità gestionale è centrale per il target delle Aziende analizzate (gestione produzione, gestione approvvigionamenti sono le due competenze immediatamente successive) e lo indica come prioritario rispetto alle competenze commerciali e tecniche.

In sintesi lo sviluppo di competenze atteso riguarda (in ordine di importanza):

- Servizi al cliente
- Controllo di gestione
- Gestione della produzione e degli approvvigionamenti

Ai Lavoratori è stato invece richiesto su quali temi la formazione dovrebbe investire.

Tabella 6.1.2 T 9 - Secondo lei su quali temi di formazione si dovrebbe investire? (Lavoratori)

Sicurezza sul lavoro	26
Formazione tecnica	21
Informatica	13
Rapporti con il personale	9
Rapporti con la dirigenza	9
Lingue straniere	7
Rapporti con l'utenza	7
Formazione professionale	5
Amministrazione e contabilità	4

(Dati complessivi questionario Lavoratori)

La sensibilità dei lavoratori sui temi che prioritariamente dovrebbero essere obiettivo di formazione è molto centrata su temi tecnico operativi, quali principalmente la *sicurezza sul lavoro e la formazione tecnica specifica*. Da sottolineare come il numero di risposte fornite a questa domanda da parte dei lavoratori sia considerevolmente più basso rispetto alle precedenti.

Infine, la previsione delle aziende sull'andamento degli investimenti in formazione restituisce un quadro variegato.

Gli investimenti in aumento sono concentrati nell'area della *formazione manageriale e sulle nuove tecnologie*. Anche i *neoassunti* sono un target importante al quale dedicare prossime risorse formative. L'area commerciale e quella di supporto alle nuove strategie risultano più “statiche” e interessate prevalentemente da assenza o diminuzione di finanziamenti.

6.2 Conclusioni

L'indagine sui fabbisogni formativi nei settori dell'energia elettrica e gas e del servizio idrico ha analizzato le ricadute dei processi di cambiamento di questi settori sul piano dello sviluppo delle competenze, dei profili professionali e della nascita di nuovi bisogni formativi per offrire suggerimenti per la programmazione delle attività del Fondo. A tale fine, in questa sede si ripercorrono i principali risultati della ricerca, non solo estrapolando i dati più significativi ma anche attraverso elaborazioni e confronti che consentono di mettere in relazione le **problematiche** individuate dalle aziende e le **aree di attività aziendali** interessate dalla gestione delle problematiche con le **aree di competenza** e le **competenze** definite nell'indagine. Questa lettura dei dati ci consente di proporre una diagnosi dei fabbisogni di formazione delle aziende esaminate il più possibile aderente agli attuali bisogni di competenza, anche in base al rapporto di attese reciproche tra organizzazione aziendale e soggetti che la compongono, e di colmare il gap formativo esistente tra i piani formativi attualmente sviluppati e le nuove azioni che occorre programmare.

6.2.1 I principali risultati

L'analisi dei dati ha mostrato una significativa convergenza tra le risposte fornite dai rappresentanti aziendali e quelle dei lavoratori sia nella individuazione delle **principali problematiche di settore** con cui le aziende devono confrontarsi, sia in sede di definizione di **figure professionali da riqualificare**, che nella individuazione esplicita dei **contenuti formativi** da dedicare alle azioni di aggiornamento di tali profili.

Problematiche del settore

Secondo il parere delle aziende i principali elementi problematici per tutti e tre i settori sono in ordine di importanza:

- instabilità normativa del settore
- necessità di investimenti in reti, infrastrutture o impianti
- mancanza di strategie pubbliche di sviluppo industriale
- modelli organizzativi inadeguati alle strategie del mercato

Le figure professionali coinvolte nei processi di cambiamento in azienda

I processi di trasformazione che stanno investendo le aziende dei settori energia elettrica, gas e acqua coinvolgono prevalentemente le figure professionali relative a:

- area commerciale
- rapporto con l'utenza
- attività di marketing
- figure tecniche
- addetti all'amministrazione

Sulla definizione di queste figure interessate dai processi di cambiamento si è potuto osservare una forte convergenza tra le opinioni dei rappresentanti aziendali e quella dei lavoratori.

Sviluppo atteso delle capacità

Coerentemente con quanto emerso riguardo alle figure professionali in trasformazione, la direzione in cui, secondo le aziende, sarebbe opportuno sviluppare le capacità delle risorse umane sono:

- l'area del servizio clienti, marketing e comunicazione
- l'area del controllo di gestione, della gestione finanziaria e del trading
- l'area della gestione della produzione
- l'area della distribuzione e fatturazione
- le competenze trasversali quali la conoscenza delle lingue straniere e l'utilizzo ICT.

Interventi di aggiornamento/riqualificazione

Le aziende esprimono l'esigenza di agire con interventi di aggiornamento e riqualificazione (il 66,7% del campione) piuttosto che di riconversione professionale (solo il 22%) a fronte di una previsione di occupazione tendenzialmente stabile. La formazione, dunque, diventa una leva molto importante per intervenire sullo sviluppo delle potenzialità aziendali anche a fronte di criticità esterne al funzionamento dell'azienda stessa quali l'instabilità normativa del settore o la mancanza di strategie pubbliche di sviluppo industriale (si veda sopra).

Le aree all'interno delle quali le imprese hanno maggiori difficoltà a reperire personale qualificato sono:

- area commerciale
- costruzione e manutenzione reti
- produzione
- normativa
- comunicazione e marketing
- gestione organizzativa
- ricerca

Se si analizzano le risposte degli intervistati su quali dovrebbero essere i contenuti formativi per gli interventi di aggiornamento/riqualificazione delle figure professionali in trasformazione ricorre, in tutti i settori, proprio *l'aggiornamento normativo*, il *marketing*, la *gestione efficace della comunicazione*, da intendersi non solo in riferimento all'organizzazione del lavoro ma anche specificatamente come comunicazione verso l'esterno e, in particolare, nel rapporto con gli utenti/ clienti. Si rileva inoltre

l'importanza dell'*aggiornamento informatico*, la *gestione di rete e impianti*, la *qualità dei servizi*, la *tariffazione*, la *pianificazione finanziaria*, le *competenze di organizzazione del lavoro*.

Su questi temi le aziende prevedono anche di investire in termini di formazione delle risorse umane nel prossimo triennio.

Da notare che le imprese finora hanno prestato maggiore attenzione alla formazione di dirigenti, quadri, impiegati e tecnici e meno alla componente operaia che pure rappresenta il 47,4% del totale dell'occupazione delle aziende intervistate.

Si osservi inoltre che l'opinione dei lavoratori su quali dovrebbero essere i contenuti o temi su cui realizzare la formazione ha visto emergere molte tematiche sui quali è già stata fatta formazione in azienda. Pertanto, l'ulteriore domanda dei lavoratori intervistati può essere interpretata sia come una richiesta di allargamento dell'utenza dei corsi sia come un'esigenza di approfondimento delle tematiche trattate.

Il fabbisogno di competenze

La domanda di conoscenze che riguarda le aree aziendali e le figure professionali finora delineate ha assunto contorni più chiari attraverso il giudizio sulle competenze che sono maggiormente coinvolte nei processi di cambiamento. Le aree di competenza considerate più utili per le attività delle aziende di ciascuno dei settori di analisi sono state suddivise in: **competenze di carattere tecnico-strumentale**, di **natura organizzativa, relazionali**.

Considerando tutti e tre i settori, le articolazioni delle tre aree di competenza che hanno raccolto la percentuale di giudizio di importanza più elevato sono le seguenti:

Area di competenza	Articolazione	% di scelta x settore		
		Idrico	Gas	Elettrico
Tecnico - strumentali	<i>Gestione qualità del servizio</i>	91,7	100	100
Organizzative	<i>Organizzare il lavoro</i>	92,3	90	100
Relazionali	<i>Saper ascoltare</i>	91,7	90	87,5

La valutazione del differenziale tra l'**importanza** attribuita alle aree e alla loro articolazione e la **padronanza** che gli interlocutori aziendali ritengono di avere rispetto alle medesime aree di competenza ci ha consentito di trarre indicazioni più precise sui compiti da attribuire alla formazione intenzionale e contribuisce in maniera rilevante alla definizione del bisogno formativo.

Competenze tecnico strumentali

In quest'area le maggiori criticità tra l'importanza attribuita e la consapevolezza di essere in grado di padroneggiare le competenze dell'area riguardano:

- La **gestione della qualità del servizio** è giudicata molto importante in tutti e tre i settori indagati, mentre la consapevolezza di essere in grado di padroneggiare le competenze relative a questo ambito di attività sono di molto ridotte. Ciò non significa che non si ponga attenzione al problema della qualità ma che, per la sua crucialità e complessità, le attività legate alla gestione della qualità meritano un maggiore investimento formativo.
- Le **competenze giuridiche**, rilevanti soprattutto per il settore idrico che le padroneggia a sufficienza, sono invece più problematiche per il settore del gas e soprattutto per quello elettrico.
- Le **competenze ingegneristiche**, come è ovvio in questo tipo di aziende, rivestono un'importanza (comunque inferiore a quella attribuita alla gestione della qualità) ma anche in questo caso emerge l'esigenza di investire maggiormente su questa area di competenze che si padroneggia in buona misura ma che necessita di ulteriore attenzione.
- l'**area commerciale e marketing** è abbastanza presidiata ma evidenzia spazi per incrementare le competenze.

Competenze di carattere organizzativo

In quest'area le competenze che presentano un divario maggiore nella relazione tra importanza attribuita e padronanza effettiva sono per tutti i settori:

- Le **competenze manageriali (organizzare il lavoro)** e le competenze collegate al **lavorare in gruppo** sono quelle che necessitano di un maggiore investimento in formazione anche perché sono le competenze che si collegano in misura rilevante alla diversa strategia di presenza sul mercato e di profonda trasformazione delle attività delle aziende in tutti e tre i settori.

Competenze di carattere relazionale

In quest'area le competenze che mostrano una significativa distanza tra gli aspetti su cui si dovrebbe investire e gli aspetti su cui si è investito e si sta investendo sono:

- il **saper dirigere il lavoro**: qui si individuano ampi spazi di intervento per azioni formative destinate a più figure interne all'organizzazione.
- Il **saper ascoltare**: si tratta di un elemento considerato molto importante e può essere letto congiuntamente al dato più volte emerso sulla *gestione della comunicazione* anche se si tratta di una competenza molto complessa e difficile da definire anche in relazione ai contesti in cui si deve poterla o doverla agire: all'interno dell'organizzazione, nella gestione del rapporto con i clienti, nei confronti delle istituzioni e dei decisori.

La valutazione dei lavoratori sulle competenze che andrebbero maggiormente potenziate nello svolgimento del proprio lavoro presenta un buon allineamento con il parere espresso dalle aziende.

Tra le **competenze di carattere tecnico-strumentale** spiccano la *qualità del servizio* (idrico, gas, elettrico), le *competenze di natura commerciale e di marketing* (idrico e gas) e quelle *informatiche* (idrico, elettrico).

Relativamente alle **competenze di carattere organizzativo** emergono il *lavorare in gruppo* (idrico, gas, elettrico), *organizzare il lavoro* (idrico, gas elettrico) e il *la capacità di individuare e risolvere problemi di carattere gestionale* (idrico e elettrico).

Il potenziamento delle **competenze di carattere relazionale** evidenzia le modalità *dirigere il lavoro* per tutti e tre i settori, il *saper trattare con l'autorità* e la *capacità di mediazione* (settore idrico), la *gestione efficace della comunicazione* (settore gas e elettrico), il *saper trattare con i clienti* (settore elettrico), il *buon rapporto con i colleghi* (settore gas e elettrico)

6.2.2 Ipotesi per la formazione

La relazione tra le principali problematiche del settore e le aree aziendali interessate dalla gestione delle problematiche con le aree di competenza e le competenze definite nell'indagine fa emergere un quadro piuttosto complesso che vede l'insieme della struttura organizzativa coinvolta nella necessità di rafforzare ed adeguare competenze di varia natura. Accanto agli specialismi convivono tipi di competenza specifici ma che interessano più aree aziendali (ad esempio, il tema della gestione della qualità del servizio indica una competenza complessa, costruita su più livelli che agisce in vari momenti del processo produttivo).

Da una parte, si individuano tipi di competenza che sono necessari a garantire l'efficacia dell'attività aziendale nel suo complesso; dall'altra, si identificano aree di competenza più specifiche, ma che comunque sono trasversali a più aree aziendali e interessano più livelli e figure professionali.

Alla luce di queste considerazioni si è proposta una diagnosi dei bisogni di formazione collegata alle **problematiche principali** riscontrate nei settori esaminati.

Tabella 6.2.2 T 1 - Problematiche principali, aree aziendali, aree di competenza, competenza

Problematiche individuate	Aree aziendali potenzialmente interessate	Aree di competenza	Competenze
Instabilità normativa del settore	Direzione strategica	Tecnico – strumentali	Giuridiche
	Marketing		Commerciali e marketing
		Relazionali	Rapporto con le istituzioni
Necessità di investimenti in reti, infrastrutture o impianti	Direzione strategica	Tecnico – strumentali	Saper ascoltare
	Gestionale amministrativa finanziaria		Finanza
	Marketing		Amministrativo – contabile
	Progettazione e produzione	Organizzative	Ingegneristiche
		Relazionali	Individuare e risolvere problemi tecnici
Mancanza di strategie pubbliche di sviluppo industriale	Direzione strategica	Tecnico – strumentali	Organizzare il lavoro
			Rapporto con le istituzioni
		Organizzative	Giuridiche
Modelli organizzativi inadeguati alle strategie del mercato	Direzione strategica	Tecnico – strumentali	Finanziarie
	Gestionale amministrativa finanziaria		
	Marketing	Organizzative	Rapporto con le istituzioni
	Progettazione e produzione		Gestione qualità del servizio
		Relazionali	Individuare e risolvere problemi gestionali
Concorrenza internazionale	Direzione strategica	Tecnico – strumentali	Organizzare il lavoro
	Marketing		Saper dirigere il lavoro
	Gestionale amministrativa finanziaria		Saper gestire la comunicazione
	Progettazione e produzione		Dialogo con i responsabili
			Saper trattare con i clienti
			Giuridiche
			Gestione qualità del servizio
			Marketing
			Amministrative e contabili
		Finanza	
		Organizzative	Individuare e risolvere problemi tecnici
			Individuare e risolvere problemi gestionali
			Organizzare il lavoro
			Saper dirigere il lavoro
		Relazionali	Saper trattare con i clienti
			Saper gestire la comunicazione
			Saper ascoltare

L'ipotesi per la formazione avanzata si basa sulla definizione di **sei aree di intervento** per ognuna delle quali si individuano dei legami che possono permettere di realizzare una progettazione articolata che, quando possibile, superi le barriere degli specialismi – che pure devono trovare posto nell'insieme della proposta formativa elaborata – per permettere di raggiungere obiettivi mirati per le singole aziende e che tengano conto anche delle specificità dei tre settori che sono stati indagati nel corso della ricerca.

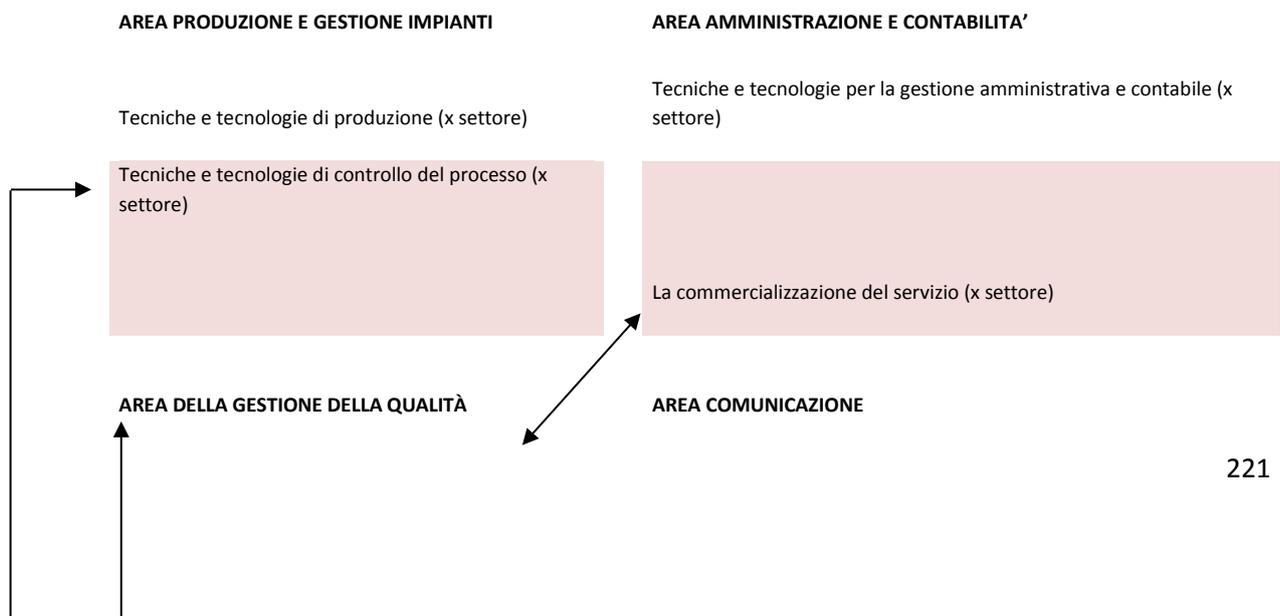
Le aree di intervento sono:

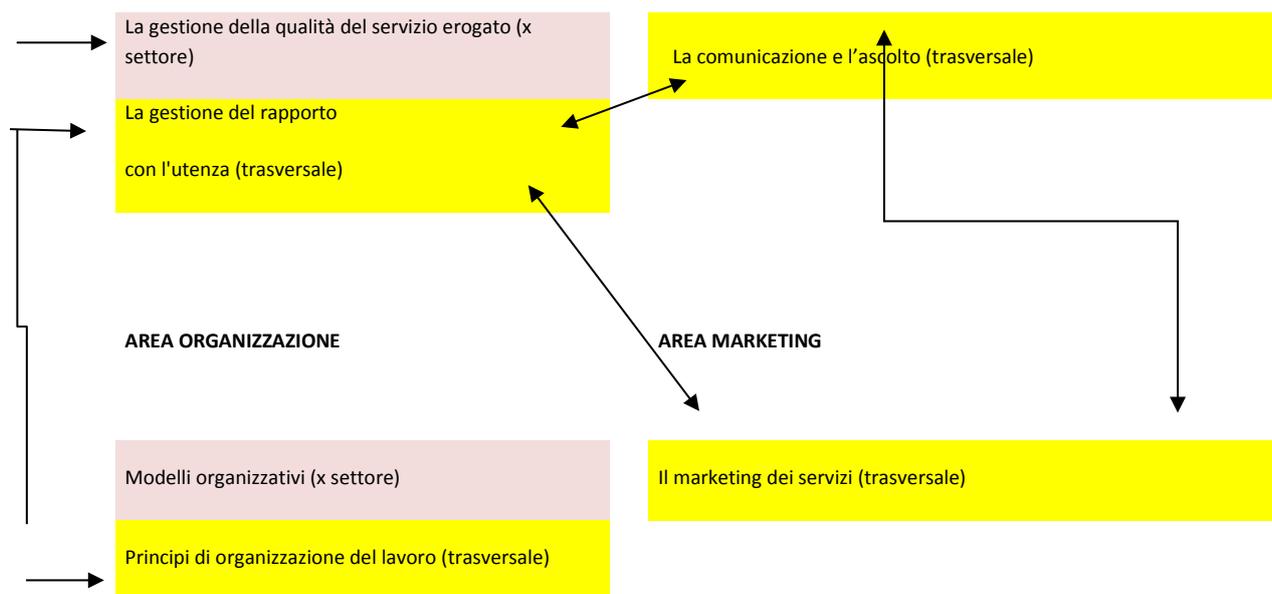
- **Produzione e gestione impianti**
- **Amministrazione e contabilità**
- **Gestione della qualità**
- **Comunicazione**
- **Organizzazione**

- **Marketing**

Nella figura seguente sono evidenziate le relazioni che collegano queste aree d'intervento. Esse contraddistinguono l'attività aziendale nel suo complesso. Tra le sotto aree individuate all'interno di ciascuna area ve ne sono alcune che debbono essere adattate a ciascun settore (Idrico, Gas ed Elettrico) all'atto dell'elaborazione della proposta formativa ed altre che, invece, risultano essere comuni a tutte le aziende.

Figura 6.2.2 F 1 - Ipotesi di progettazione del piano





6.3 Conclusioni settore Ambiente / Rifiuti

6.3.1 Formazione su cui investire

I temi che dovrebbero essere oggetto della formazione²⁶ sono principalmente l'informatica (specificando in un caso l'informatizzazione dei documenti) e la sicurezza, seguiti da comunicazione e organizzazione del lavoro.

Tabella 6.3.1 T 1 - Temi su cui si dovrebbe investire in formazione

Risposte libere date dagli rispondenti	% frequenze
informatica	16%

²⁶ Diciannove lavoratori rispondono alla domanda.

sicurezza	13%
comunicazione	8%
organizzazione del lavoro	8%
controllo di gestione	5%
lavoro di gruppo	5%
qualità del servizio	5%
utilizzo attrezzature	5%
competenze tecniche	3%
consapevolezza e responsabilizzazione	3%
formazione tecnica	3%
gare e appalti	3%
gestione risorse umane	3%
informatizzazione documenti	3%
ingegneria	3%
normative del settore	3%
nozioni su diritto pubblico e privato	3%
nozioni sul ciclo integrato dei rifiuti	3%
sensibilizzazione raccolta differenziata	3%
specializzazione operai	3%
tecnologie trattamento e raccolta rifiuti	3%
Totale complessivo	100%

6.3.2 Convergenza tra parte aziendale e lavoratori sui profili professionali

Le opinioni degli intervistati convergono principalmente su alcuni profili. I più citati da entrambe le parti (responsabili aziendali e lavoratori) sono i dirigenti e gli addetti amministrativi (in particolare per quel che riguarda area acquisti e ufficio legale), i quali dovrebbero ricevere aggiornamenti su normativa di riferimento, informatica e servizi al cliente. Un peso rilevante congiunto viene dato, agli addetti dei servizi di raccolta, che con la differenziata e i nuovi metodi introdotti, vedono un maggior cambiamento nelle loro mansioni. C'è poi parallelismo (sempre tra responsabili aziendali e lavoratori) su alcune figure di responsabilità più squisitamente operative come capi turno e capisquadra (anche in riferimento alla attività di raccolta e spazzamento per quanto concerne la testimonianza aziendale), ma anche sulle professionalità tecniche di ingegneri, progettisti, addetti alla gestione e manutenzione degli impianti e sugli stessi responsabili tecnici di queste aree, che meglio si dovrebbero attrezzare sul versante informatico e anche affrontare più efficacemente leadership e gestione dei conflitti (così come emerge dalla testimonianza aziendale sui contenuti che dovrebbero essere oggetto di formazione).

Tabella 6.3.2 T 1 - Parallelismi rilevati tra le testimonianze aziendali e dei lavoratori sulle figure interessate da processi di cambiamento

Categoria figura	testimonianza aziendale	testimonianza de lavoratore
------------------	-------------------------	-----------------------------

dirigenza	figure apicali	dirigenti
amministrazione	amministrativi	amministrativi
amministrazione	ufficio legale	ufficio legale
amministrazione	responsabile area acquisti	responsabile area acquisti
operativi	addetti servizi di raccolta	addetti servizi di raccolta
responsabili operativi	capi turno della raccolta	capi turno, capi squadra
responsabili operativi	responsabile spazzamento	referenti di cantiere
tecnici	Addetti gestione e manutenzione impianti	ingegneri e progettisti
responsabili tecnici	responsabile tecnico e di officina	responsabili tecnici

A livello generale i cambiamenti settoriali provocano ricadute sull'organizzazione aziendale e conseguentemente alle competenze delle risorse umane. Sull'importanza delle principali competenze da acquisire, le opinioni espresse dalla parte aziendale e dagli addetti, convergono per quelle di carattere tecnico strumentale (competenze informatiche, giuridiche e sulla qualità dei servizi). Su quelle organizzative ci si incontra sull'importanza della capacità di organizzare il lavoro e sul problem solving gestionale; la parte datoriale conferisce poi maggiore attenzione all'attitudine per il lavoro in gruppo, mentre i lavoratori interpellati credono di dover maggiormente potenziare la capacità di individuazione e risoluzione di problemi tecnici. Meno sintonia si riscontra sulle competenze relazionali, i lavoratori credono di dover soprattutto aumentare la loro abilità nel dialogo con i responsabili aziendali e in seconda battuta migliorare la capacità di mediazione. I responsabili aziendali invece guardano soprattutto ai rapporti dei dipendenti verso l'esterno dell'azienda, all'abilità dei preposti nel rapporto con le istituzioni e verso i clienti ma anche alla capacità di direzione del lavoro. Sembra quasi che i dipendenti vedano meno problematici, di quanto invece appaiano ai responsabili aziendali, gli aspetti di relazione tra loro stessi (rapporti tra pari), sia in termine di cooperazione che di direzione.

Tabella 6.3.2 T 2 - Competenze che il lavoratore ritiene di dover potenziare e competenze che i rappresentanti aziendali ritengono importanti per gestire il cambiamento. Ordine decrescente, dalla più importante alla meno importante.

	Lavoratore	Azienda
	In ordine d'importanza	In ordine d'importanza

Competenze di carattere tecnico-strumentale		
Competenze di finanza	8	6
Competenze di informatica	1	3
Competenze giuridiche	3	2
Competenze ingegneristiche	6	3
Competenze sulla qualità dei servizi	2	1
Competenze di natura amministrativa e	4	5
Competenze di natura commerciale e di	5	4
Altro (rapporti con l'utenza)	7	
Competenze di natura organizzativa		
Capacità di lavorare in gruppo	3	3
Capacità di lavorare in autonomia	4	5
Capacità di organizzare il lavoro	2	1
Capacità di individuare e risolvere problemi gestionali	1	2
Capacità di individuare e risolvere problemi tecnici	2	4
Competenze relazionali		
Buon rapporto con i colleghi	3	6
Saper trattare con il cliente	4	3
Sapersi rapportare efficacemente con le istituzioni (Autorità, etc.)	4	1
Capacità di mediazione	2	8
Dirigere il lavoro	3	2
Gestire in modo efficace la comunicazione (con i clienti, i fornitori)	3	5
Saper dialogare con i responsabili	1	7
Sapere ascoltare	3	4
Sapersi presentare bene	5	9