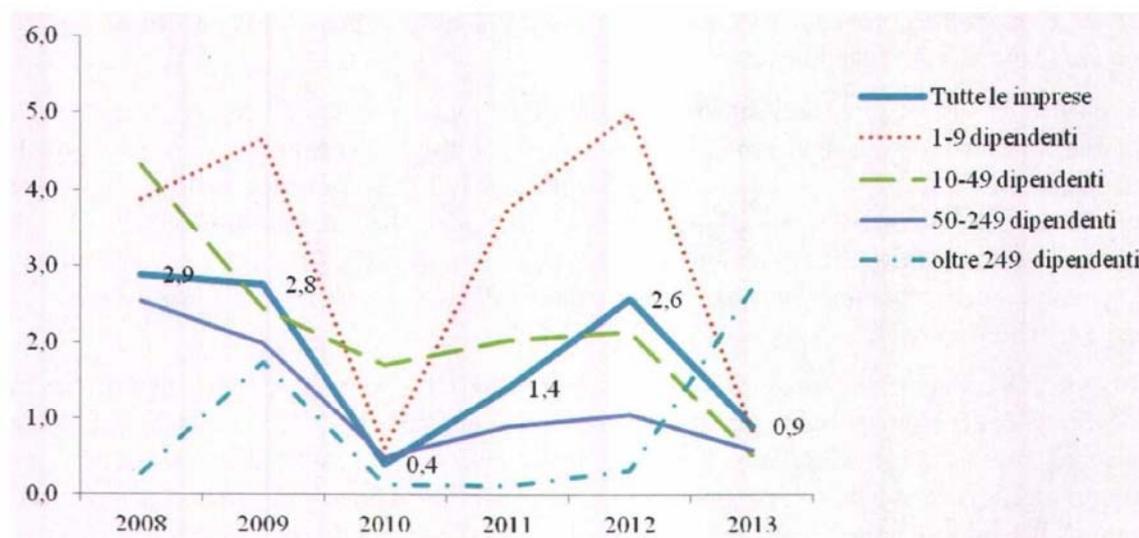


all'innovazione, è possibile affermare che l'accostamento delle imprese a questa tematica è determinato dall'offerta, più che dalla domanda. In tal senso, forse, l'apporto di questa tipologia di interventi formativi tende a favorire la creazione di una migliore consapevolezza dell'evoluzione del contesto e degli scenari economici, come base per lo sviluppo di logiche di integrazione e cooperazione tra imprese più che per l'immediata integrazione di modelli e strumenti.

Figura 2.6 - Partecipazioni di imprese nei piani conclusi che prevedono finalità di Delocalizzazione / Internazionalizzazione per dimensione aziendale (val. %; periodo 2008 – primo semestre 2013)



Fonte: elaborazione Isfol su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI

Relativamente ai settori di appartenenza, tale finalità risulta essere maggiormente avvertita nel manifatturiero (5,0% complessivo nel periodo 2009 - primo semestre 2013), nei trasporti (3,4%) e nella produzione di energia (3,3%).

Tabella 2.11 - Partecipazioni di imprese nei piani conclusi che prevedono finalità di Delocalizzazione/Internazionalizzazione per settore di attività (val. %; periodo 2009 – primo semestre 2013)

Settore attività	Totale periodo 2009-2013
Manifatturiero	5,0
Trasporto	3,4
Produzione energia	3,3
Servizi a imprese e persone	2,3
Estrattivo-minerario	2,1
Edilizia	1,7
Alberghi e ristorazione	0,9
Commercio ingrosso e dettaglio	0,8
Agricoltura e pesca	0,7
Banche e assicurazioni	0,1

Fonte: elaborazione Isfol su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI

2.4.1 La formazione a supporto dei processi di innovazione negli Avvisi di Fondimpresa²¹

Tra i Fondi paritetici interprofessionali che hanno promosso la formazione dei lavoratori quale complemento delle azioni di innovazione, particolare impulso è stato impresso da Fondimpresa.

A partire dal 2011, attraverso tre Avvisi specifici, il Fondo finanzia piani di formazione mirati a sostenere le PMI del manifatturiero impegnate nella ricerca di soluzioni produttive innovative, attraverso l'acquisizione delle competenze necessarie ad accoglierle ed integrarle nel know-how aziendale. Le attività formative realizzabili offrono la possibilità, alle imprese, di promuovere al proprio interno una capacità di assorbimento delle innovazioni (di prodotto, di processo, organizzative, marketing) fondata su cambiamenti valoriali e delle pratiche di lavoro al fine di coinvolgere i lavoratori nel cambiamento.

L'Avviso 3/2011 ha previsto l'integrazione tra imprese e università ed altri enti di ricerca, in relazione all'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o al miglioramento di quelli già esistenti che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato. Inoltre, l'integrazione è stata favorita anche nell'ambito di piani miranti alla definizione di programmi o attività di innovazione sulla base di modelli, soluzioni, metodologie messe a punto con le medesime università ed organismi di ricerca. Complessivamente sono stati stanziati 12.192.633 euro.

L'Avviso ha previsto inoltre alcune priorità di intervento. La prima, a supporto della capacità di networking delle imprese, consiste in una premialità nei confronti delle aziende aggregate attraverso lo strumento del Contratto di rete, laddove esso è finalizzato all'innovazione. Una seconda priorità ha previsto la complementarità con progetti di innovazione industriale finanziati nell'ambito del programma *Industria 2015* o da altri programmi comunitari e nazionali, concentrando quindi le risorse su obiettivi concreti e fattivi di sviluppo. Infine, particolare attenzione è stata prestata nei confronti delle imprese manifatturiere di minori dimensioni operanti nel settore della green economy, in coerenza con i dettati dell'Unione europea. Sono stati finanziati complessivamente 88 piani che hanno coinvolto 286 imprese, con una partecipazione di circa 3.500 lavoratori. Solo 15 piani formativi su 88 sono promossi da aziende del Sud e Isole, 26 sono collocati al Centro e 40 al Nord; 7 progetti hanno avuto carattere inter-regionale.

L'Avviso 5/2012, con uno stanziamento di 3.068.067,40 euro, ha focalizzato lo specifico ambito della digitalizzazione, sia nelle applicazioni a nuovi processi produttivi che in relazione all'innovazione dei modelli di marketing e di inserimento nei mercati internazionali. Attraverso l'Avviso sono stati concessi contributi, a valere sul Conto di Sistema, aggiuntivi alle risorse accantonate sul Conto Formazione delle singole imprese. In altri termini, le risorse sono state assegnate ad integrazione di quelle disponibili sul Conto Formazione per tutte quelle piccole e medie imprese manifatturiere richiedenti, interessate ad avviare servizi di e-commerce per aprire a nuovi mercati anche internazionali. L'Avviso ha finanziato complessivamente 203 piani, non ancora tutti conclusi, con la partecipazione di 202 imprese e circa 1.600 lavoratori. Il finanziamento previsto dall'Avviso è, a valere del Conto di sistema, di circa 2,6 milioni di euro, integrati con risorse dei Conti Formazione delle imprese per un importo pari a circa 480 mila euro.

Ulteriori informazioni sui suddetti Avvisi sono riportate in maniera sintetica nelle Tavole a seguire.

²¹ I dati relativi agli avvisi 3/2011 e 5/2012 sono stati forniti da Fondimpresa.

Tavola 2.1 - Caratteristiche principali dell'Avviso 3/2011 Innovazione tecnologica. Progetti destinati alle PMI del settore manifatturiero

Ambiti	Azioni	Priorità	Piani conclusi	N° aziende coinvolte	Partecipazioni di lavoratori	Tematiche realizzate interventi formativi
A. Sviluppo dell'innovazione tecnologica di processo e/o prodotto nelle aziende aderenti, mediante azioni di formazione/intervento finalizzate alla definizione di programmi o attività di innovazione sulla base di modelli, soluzioni, metodologie messe a punto con università o altri organismi di ricerca;	Affiancamento da parte di esperti delle università del personale delle imprese coinvolte nell'intervento di innovazione, attraverso: <ul style="list-style-type: none"> - workshop sulle tematiche, modelli e soluzioni di casi pratici; - rilevazione del fabbisogno di innovazione di prodotto e/o processo e sulle competenze richieste; - elaborazione del programma di sviluppo dell'innovazione tecnologica, con relativo piano di fattibilità e le professionalità coinvolte; - implementazione del programma. 	<p>Contratti di rete finalizzati all'innovazione tecnologica</p> <p>Progetti di innovazione industriale finanziati nell'ambito del programma Industria 2015 o altri programmi comunitari e nazionali</p>	49	186	1.780	<p>Tecniche di produzione (37,5%)</p> <p>Impatto ambientale (27,5%)</p> <p>Abilità personali (12,5%)</p> <p>Gestione aziendale-amministrazione (9,9%)</p> <p>Informatica (6,5%)</p> <p>Sicurezza sul luogo di lavoro (2,7%)</p> <p>Marketing e Vendite (1,9%)</p> <p>Qualità (1,3%)</p> <p>Contabilità/Finanza (0,1%)</p> <p>Lingue (0,1%)</p>
B. Progetti o interventi di innovazione tecnologica che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato nelle imprese aderenti.	Aree tematiche connesse al progetto/intervento di innovazione di prodotto/processo, nelle modalità formative ritenute idonee al conseguimento degli obiettivi condivisi con l'università o ente di ricerca, compreso l'apprendimento in situazione di compito.	PMI manifatturiere che operano nella green economy	39	100	1.678	

Tavola 2.2 - Caratteristiche principali dell'Avviso 5/2012 PMI economia digitale

Obiettivi	Azioni	Priorità	Piani Approvati	Numero di aziende	Numero di lavoratori	Tematiche pianificate negli interventi formativi conclusi
A. Sviluppo di iniziative di commercio elettronico (e-commerce) con vendita diretta ai consumatori o con vendita tra aziende per l'apertura al mercato globale e per l'internazionalizzazione delle PMI aderenti, mediante azioni di formazione connesse alla pianificazione e progettazione dell'attività aziendale <i>on-line</i> , anche su piattaforme <i>web based</i> per l'erogazione dei servizi.	<p>Fondimpresa concede un contributo aggiuntivo del Conto di Sistema fino a 15.000 euro per singola azienda, ad integrazione delle risorse finanziarie disponibili sul Conto Formazione, a condizione che la PMI richiedente abbia un saldo attivo nel Conto Formazione.</p> <p>Sono finanziate azioni formative di singole aziende dirette allo sviluppo di iniziative di commercio elettronico o alla realizzazione di progetti o interventi di innovazione digitale.</p> <p>Alle stesse condizioni sono stati previsti piani interaziendali per azioni formative finalizzate all'e-commerce, per le imprese aderenti.</p>	PMI con il Conto Formazione attivo e interessate ad avviare servizi di e-commerce per aprire a nuovi mercati anche internazionali, destinati sia all'utenza finale, che ad altre aziende.	203	203	1.596	<p>Informatica (62,2%)</p> <p>Marketing (17,7%)</p> <p>Abilità personali (9%)</p> <p>Gestione aziendale-amministrazione(6,9%)</p> <p>Tecniche di produzione (1,5%)</p> <p>Qualità (1%)</p> <p>Lingue (0,7%)</p> <p>Contabilità/Finanza (0,5%)</p> <p>Impatto ambientale (0,2%)</p> <p>Sicurezza sul luogo di lavoro (0,2%)</p>
B. Realizzazione di progetti o interventi di innovazione digitale che riguardano l'introduzione di nuovi processi in azienda (o un notevole miglioramento di quelli già esistenti) e che richiedono, in una o più fasi della digitalizzazione, la formazione del personale interessato nelle PMI aderenti.						
N.B. I piani formativi ammissibili riguardano anche i piani interaziendali						

Nell'anno in corso, l'Avviso 5/2013, definito "generalista", ha previsto il finanziamento di piani ad iniziativa aziendale connessi alle seguenti tipologie ed aree tematiche: a) l'innovazione tecnologica di prodotto e di processo; b) la digitalizzazione dei processi aziendali; c) lo sviluppo di attività di commercio elettronico; d) l'attuazione degli obiettivi e dei programmi dei contratti di rete; e) i processi di internazionalizzazione. Sono finanziati inoltre piani formativi a carattere territoriale o settoriale, di reti e di filiere produttive, connessi ad una pluralità più ampia di tipologie ed aree tematiche, che sommano a quelle precedentemente illustrate e ad altre di carattere più generale, le innovazioni organizzative finalizzate anche alla salvaguardia dell'ambiente e all'incremento della sicurezza nei luoghi di lavoro (con l'esclusione della formazione obbligatoria).

Le iniziative candidate sono, al momento della redazione del presente contributo, ancora in fase di selezione.

2.5 Governare i processi di innovazione nei territori: primi risultati da un'indagine in tre Regioni italiane (Veneto, Piemonte e Puglia)

Con la ricerca "Individuazione di modelli di governance territoriale per il supporto alla generazione di conoscenze e innovazione", in corso di realizzazione²², l'Isfol ha promosso l'analisi e la modellizzazione di esperienze avanzate di gestione integrata (pubblico-privato) dei processi di innovazione del tessuto produttivo, con particolare riguardo per le aziende "knowledge e/o high technology intensive" e la crescita sostenibile coerentemente con la Strategia Europa 2020.

Gli obiettivi specifici riguardano:

- l'individuazione e la ricostruzione di modelli di governance secondo il *modello della tripla elica*, ovvero della collaborazione su uno stesso territorio di istituzioni locali, del sistema delle relazioni industriali e delle università e centri di ricerca;
- la rilevazione della strutturazione di servizi in grado di stimolare i processi di innovazione del tessuto industriale e di favorire la generazione di *knowledge* e nuovi apprendimenti;
- la rilevazione dei nuovi processi di clusterizzazione tra imprese centrati sulle reti e i relativi contratti che rafforzano il processo di integrazione tra i soggetti istituzionali e privati che supportano lo sviluppo del territorio.

Il modello della tripla elica identifica il "territorio" dell'innovazione, composto dalle parti interessate a tale processo: le imprese, quali acquisitrici e fruitrici della conoscenza, le università e i centri di ricerca in cui viene generata la conoscenza e, infine, le realtà istituzionali di governo del territorio, generatrici di normativa relativa al finanziamento o comunque all'agevolazione degli scambi.

La ricerca ha preso a riferimento tre territori regionali:

- il Piemonte, considerato come la regione – insieme alla Lombardia – più vicina al modello del sistema regionale dell'innovazione (*regional innovation system*) o della *tripla elica*;

²² La ricerca è realizzata nell'ambito del Piano di Attività dell'Isfol 2012-2013, Programmazione FSE 2007-2013 PON GAS Obiettivo Convergenza e PON AS Obiettivo Competitività. L'esecuzione è a cura di Confindustria Veneto Siav SpA. Avviata nel marzo 2013, prevede la conclusione delle attività il 31 dicembre del medesimo anno.

- il Veneto che, con i suoi distretti industriali, è stato considerato come caso paradigmatico di regione della *Terza Italia*, ispirando quindi il cosiddetto *modello Nord-Est*;
- la Puglia, quale regione del Sud Italia in cui ha attecchito, più che in altre, il modello originario della Terza Italia, caratterizzandosi nel quadro della *via adriatica allo sviluppo*.

La ricerca ha previsto tre distinti ambiti di attività: a) un'analisi desk, finalizzata alla ricostruzione dei processi di trasformazione della manifattura nelle tre regioni considerate e alla relativa mappatura delle collaborazioni tra soggetti istituzionali, università e imprese e loro reti; b) la realizzazione di tre focus group di referenti dei soggetti coinvolti localmente nei modelli integrati di cooperazione e sviluppo; c) la rilevazione di 51 casi aziendali (ripartiti nei territori regionali) per l'individuazione delle modalità di sviluppo dell'innovazione, nonché delle aspettative nei confronti di interventi di formazione continua e di sviluppo del knowledge efficaci ed attrattivi.

La capacità competitiva delle tre regioni

Nell'ambito dell'analisi desk del progetto di ricerca, si è provveduto a tracciare un quadro del processo di trasformazione in atto nella manifattura nelle tre regioni, mediante la considerazione di una serie di indicatori statistici (alcuni dei quali elaborati ad hoc) e il raffronto con gli analoghi indicatori su dimensione sovraregionale (quindi: Nord-Est, Nord-Ovest e Mezzogiorno).

In tabella 2.12 è fornita una sintesi degli indicatori ottenuti. Nell'allegato I sono riportate le definizioni di ciascun indicatore in tabella.

Tabella 2.12 - Indicatori statistici di capacità competitiva regionale e sovraregionale

Indicatori	Veneto	Nord-Est	Piemonte	Nord-Ovest	Puglia	Mezzo giorno
Indice TK 2012 (KIBS)	4,7	4,6	4,9	5,6	2,6	2,8
Indice SMI 2008 (Medie imprese)	1,79	1,63	1,18	1,39	0,30	0,38
Indice PG 2010 (Gruppi)	21,4	22,7	21,8	22,4	11,9	12,0
Indice IA 2011 (Partecipate estere)	1,57	1,53	1,30	1,80	0,10	0,12
Indice DSA 2012 (Spin-offs ricerca)	0,16	0,25	0,25	0,19	0,24	0,15
Indice CIRS 2010 (Spesa R&S)	1,07	1,27	2,04	1,83	0,20	0,27
Indice CURS 2010 (Addetti R&S)	1,48	1,51	1,82	1,68	0,20	0,26
Indice CIB 2012 (Brevetti)	1,79	1,76	1,56	1,51	0,23	0,18
Indice DC9 2012 (ISO 9001)	1,22	1,10	0,91	1,08	0,74	0,89
Indice DC14 2012 (ISO 14001)	1,10	1,12	1,06	1,06	0,89	0,89
Indice PE 2011 (Export)	1,28	1,37	1,35	1,36	0,38	0,42
Indice DCT 2011 (Contratti di rete)	0,95	1,41	0,66	0,68	1,15	0,81

Fonte: De Marchi V., Grandinetti R., Voltani R. (2013).

Il raffronto tra le due Regioni del Nord evidenzia l'evoluzione intrapresa dai due sistemi territoriali negli ultimi tempi. Come è noto, il tessuto produttivo del Piemonte vede una forte presenza di aziende di grandi dimensioni, mentre nel Veneto l'indicatore SMI evidenzia la

maggiore prevalenza di medie imprese (1,79, contro l'1,18 del Piemonte). Anche in ragione di questa condizione sono più frequenti i contratti di rete²³ come mostrato dall'indice DCT, a ulteriore testimonianza della trasformazione dalla logica della piccola e piccolissima industria e forme di aggregazione e crescita per far fronte alle conseguenze della crisi. I dati aggiornati al 2012 evidenziano come il 15,5% dei 523 contratti di rete stipulati a livello nazionale si concentrino nel Veneto.

La maggiore presenza della media impresa in questa regione è il segnale anche del superamento di modelli "monocratici" e/o "familiari" delle imprese di minori dimensioni – già oggetto di numerose indagini, tra cui la relativamente recente ricerca dell'Isfol sulle competenze dei titolari delle microimprese²⁴ – verso l'implementazione di modelli manageriali più coerenti con le esigenze di gestione della maggiore complessità.

Come segnalato dagli autori dello studio, le due regioni presentano profili molto ravvicinati. Anzi, "il Veneto sembra avere un profilo quasi più avanzato rispetto a quello del Piemonte, per cui la dicotomia del passato appare del tutto superata. Su 12 indici considerati, infatti, in 3 le due regioni risultano essere sostanzialmente allineate, in 5 il Veneto si colloca in una posizione superiore e solo in 4 il confronto risulta essere invertito"²⁵.

Se, quindi, dall'insieme degli indici per le due regioni del Nord si evidenzia il peso delle diversità strutturali, è altrettanto manifesta la diversa caratterizzazione comportamentale rispetto al tema dell'innovazione. Nel Piemonte sono maggiori gli investimenti in ricerca e sviluppo, in un tessuto industriale che prevede un numero di addetti dedicato all'innovazione superiore non solo a quello del Veneto, ma anche della stessa "macroregione" del Nord-Ovest. Anche gli spin-off della ricerca risultano essere maggiori (0,25 per l'indice DSA 2012 per il Piemonte a fronte dello 0,16 per il Veneto). In Veneto è peraltro maggiore il numero di brevetti (1,79 dell'Indice CIB 2012, a fronte dell'1,56 del Piemonte), con un più elevato orientamento all'adozione di sistemi di qualità.

La comparazione tra gli indicatori della Puglia con le due regioni del Nord Italia evidenzia uno scostamento ampio e significativo. Sui 12 indicatori infatti, 10 mostrano performance inferiori, ma gli altri due evidenziano una specificità della Puglia. In primo luogo l'indicatore sugli spin-off della ricerca (DSA 2012, pari a 0,24) che risulta essere pressoché pari a quello del Piemonte e superiore a quello del Veneto. Ciò risulta essere frutto delle policies messe in atto dall'amministrazione regionale, che negli ultimi anni ha fortemente incentivato lo sviluppo di imprese a partire dalla ricerca universitaria, così come sono stati incentivate le dinamiche di integrazione tra imprese, al fine di superare i limiti dimensionali del tessuto imprenditoriale locale. L'indice DCT 2011, relativo alla diffusione dei contratti di rete, è non solo nettamente superiore a quello del Mezzogiorno, ma anche delle stesse due Regioni del Nord considerate dall'analisi.

Alcuni risultati dai focus group

I focus group hanno visto la presenza, nelle tre regioni, di referenti del mondo delle imprese, delle amministrazioni pubbliche locali che rivestono ruoli di rilievo nella promozione dell'innovazione, delle università e dei centri di ricerca. Un primo dato generale è rinvenibile negli

²³ Nel 2011 risultavano coinvolte in contratti di rete 79 imprese nel Veneto e 50 in Piemonte, su un totale di 959 su territorio nazionale, con un'incidenza quindi dell'8,2% e del 5,2% sul totale delle imprese coinvolte.

²⁴ La ricerca e i relativi risultati sono stati pubblicati in Isfol, *Politiche, modelli e strumenti per lo sviluppo delle competenze dei titolari delle Microimprese. Risultati di un'indagine pilota*, Isfol, Research Paper n° 3, dicembre 2012

²⁵ De Marchi V., Grandinetti R., Voltani R., "Come stanno cambiando le economie regionali: Piemonte, Veneto e Puglia a confronto", *Report Analisi Desk*, 11 marzo 2013, non pubblicato.

elementi di differenziazione, nelle discussioni, direttamente rapportabili alle diverse caratteristiche dei tessuti produttivi locali evidenziate precedentemente: “Così in Piemonte si avvertiva l’atmosfera delle media e grande azienda così come il ruolo eccellente degli Atenei e in particolare del Politecnico. Nel Veneto la focalizzazione era rivolta soprattutto al mondo delle piccole imprese e alla loro capacità di assorbimento nonché alle azioni in essere per il miglioramento della loro cultura. In Puglia si percepiva un clima di fase evolutiva, di cambiamento verso le medie e piccole imprese portando però con sé le esperienze maturate con le grandi aziende, figlie della politica oramai passata del Mezzogiorno”²⁶.

Inoltre, un ulteriore riscontro comune è rintracciabile nel generale miglioramento delle relazioni tra imprese e strutture di ricerca, valutate in tutte tre le regioni come buoni, confermando altresì i significativi progressi compiuti in questi ultimi anni. Nel caso del Piemonte i rapporti, giudicati “eccellenti”, sono frutto di una lunga tradizione di scambi tra le università locali (in primo luogo il Politecnico di Torino) e le imprese. Nel campo dell’internazionalizzazione gruppi di imprese hanno partecipato a bandi dapprima regionali quindi europei, e l’intervento degli atenei (e del Politecnico in particolare) è stato di particolare rilievo nel favorire lo “slancio” delle imprese alla partecipazione, collaborando sia con organismi di ricerca internazionali sia con altre imprese.

Nel caso del Veneto la collaborazione, pur attiva, sembra risentire da un lato della diminuzione delle risorse messe a disposizione degli atenei per l’innovazione, dall’altro dalla numerosità dei Centri di trasferimento di conoscenza, spesso di piccola dimensione e con un’offerta valutata come carente di specificità. Un’analoga criticità è emersa anche nel caso del Piemonte. Un ruolo centrale, in questo contesto, è svolto dall’amministrazione regionale nella tessitura delle relazioni tra i centri di ricerca e tra essi e le aziende. Sempre in Piemonte, oltre alle università, il CNR e i Parchi Scientifici e Tecnologici, assolvono ad un ruolo particolare le Fondazioni bancarie con le loro società “strumentali” operanti in ambito tecnologico (Ingegneria, Architettura, ICT). Le università pugliesi, infine, in virtù delle politiche di sviluppo del Mezzogiorno, hanno intensificato i loro rapporti rivolgendosi nei tempi recenti anche al tessuto delle piccole e medie imprese.

I focus group hanno permesso di entrare maggiormente nel tema dell’*absorptive capacity*, intesa come capacità di riconoscere il valore delle nuove informazioni, di assimilarle e applicarle a fini commerciali²⁷, ovvero la capacità di valorizzare i flussi di conoscenza che entrano nell’impresa dalle relazioni esterne integrandosi con le dimensioni dell’apprendimento degli individui e dell’organizzazione. Si tratta, in altri termini ancora, della capacità del management dell’impresa di mediare tra l’impresa e le fonti esterne, riducendo la distanza cognitiva, abbassando le barriere all’accesso della conoscenza esterna e permettendone l’assimilazione con quella già posseduta dal personale. Dai focus emerge come la capacità di dialogo con le università e i centri di ricerca sia una prerogativa diffusa tra le imprese che si sono dotate di strutture di Ricerca e Sviluppo. Tutti i partecipanti hanno sottolineato la validità dell’inserimento di ricercatori all’interno delle imprese e delle policy pubbliche volte a favorirlo.

Come già implicito nelle definizioni, l’*absorptive capacity* non dipende solo dalla dimensione dell’impresa, ma dalla qualità del modello di management. In tal senso, essa si esprime sia nella disponibilità ad aprirsi al nuovo da parte dell’imprenditore e dei manager, ma anche nella capacità di favorire un coinvolgimento motivazionale dei dipendenti nei confronti dell’innovazione, come sottolineato nei focus in Veneto e in Puglia. In quest’ultimo caso è stata sottolineata anche la

²⁶ Dal Report di analisi trasversale sui risultati dei focus regionali, a cura di SIAV, agosto 2013.

²⁷ La definizione, comunemente adottata, è in Cohen W., Levinthal D. (1990), “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35 (1).

necessità di adottare, come preconditione, modelli di comunicazione più stringenti tra vertice dell'impresa e dipendenti, favorendo anche l'emersione delle conoscenze (esplicite e tacite) di cui il personale è spesso depositario.

Per quanto attiene alle attività formative, oltre ai significativi casi delle agenzie presenti sui territori, specializzate in formazione post laurea, sono state segnalate come di particolare interesse quelle relative agli ITS. In Puglia, l'esperienza dell'ITS nel campo dell'automazione integrata e della meccatronica, sebbene rivolta finora prevalentemente alle grandi imprese, è stata letta in chiave positiva: le imprese partecipano attivamente sia alla definizione dei programmi sia offrendo il proprio contributo nella docenza; nel contempo si persegue la costruzione di rapporti interregionali e internazionali con altri ITS in Italia e con altre realtà analoghe alla nostra in Svizzera, Francia e Germania. In Veneto, l'ITS meccatronica di Vicenza (che opera anche a Treviso e nel prossimo futuro a Padova) applica un sistema formativo duale con mezza settimana in aula e l'altra mezza in impresa. I risultati sembrano essere molto positivi, determinando l'adesione delle imprese nell'accogliere gli allievi in programmi di tirocinio inserendoli in project work di particolare utilità.

Un elemento di particolare interesse, trasversale ai focus group, è legato alla "perimetrazione" territoriale delle policy, una criticità di cui si dovrà prevedere nel breve termine un superamento. Una esemplificazione che può aiutare a chiarire la natura del problema è data dalle relazioni tra i centri di ricerca del Piemonte e del Veneto, considerate buone, soprattutto in alcune aree specializzate in cui gli investimenti hanno interessato i materiali in generale e le nanotecnologie in particolare; anche tra Piemonte e Puglia, attraverso il Cnr, esistono rapporti nel campo dell'energia. Ciò implica la necessità di focalizzarsi sui punti di una rete di conoscenza, che sono attrattivi e si interconnettono con altri punti di conoscenza, e che non possono essere limitati al solo territorio di una Regione. Le policy, corrispondentemente, dovranno tenere conto della più ampia e flessibile geometria delle alleanze nel campo della ricerca e dell'innovazione, tra centri specializzati così come tra imprese.

In misura analoga, anche il rapporto tra imprese e amministrazioni regionali appare più dinamico che in passato nelle tre realtà considerate, con policies pubbliche più mirate, frutto di maggiori scambi ed analisi congiunte. Relativamente alla Puglia, la valutazione delle politiche di sostegno all'innovazione è nel complesso positivo. Si tratterebbe di una "filiera molto ricca, forse una tra le più ricche nel panorama delle regioni italiane, dallo "start up" delle imprese fino ai contratti di programma". Anche nel caso del Piemonte è stato espresso un apprezzamento positivo segnalando la necessità di intervenire sugli strumenti operativi di attuazione più che sulla definizione di nuove policies. In misura analoga, le politiche promosse dalla Regione nei vari campi (apprendistato, alta formazione, incentivazione alle collaborazioni) rappresentano volani utili ai processi di crescita delle imprese e delle capacità di innovazione, di cui possono essere migliorati gli strumenti. Resta infatti, in tutti e tre i casi, la valutazione negativa delle procedure amministrative dei programmi per l'innovazione che porterebbero, secondo i partecipanti ai focus, ad una eccessiva focalizzazione sulla coerenza delle procedure più che sulla valutazione dei concreti impatti delle azioni realizzate.

Un'alternativa agli incentivi alla ricerca è individuata nel credito d'imposta sugli investimenti per la ricerca, che dovrebbe riguardare non solo i progetti di ricerca veri e propri ma anche le iniziative volte alla loro diffusione e presentazione sul mercato.

*Alcuni risultati parziali dai casi aziendali*²⁸

Dato il carattere qualitativo della ricerca, la modalità di individuazione dei 51 casi ha privilegiato l'ampia diversità delle imprese, al fine di identificare gli orientamenti dei cambiamenti in atto: dalle tradizionali imprese familiari a quelle tipicamente imprenditoriali, dalle start-up agli spin-off. Al momento della redazione del presente contributo i casi di studio sono ancora in fase di rilevazione ed elaborazione, ammontando ai $\frac{3}{4}$ del campione. Su tali basi è comunque possibile scorgere alcune linee di tendenza nel merito del processo di innovazione, delle capacità di assorbimento, del ruolo che può assolvere la formazione continua.

Un primo riscontro è legato alla "plasticità" della mission delle aziende innovative, che estende il campo d'azione dell'impresa da quello dell'attuale attività specifica ad ambiti concettuali più astratti e comprensivi, che possono svolgere una funzione euristica rispetto a bisogni di differenziazione produttiva. Ad esempio, l'azienda produttrice di tappi dichiara di operare nel campo dei "sistemi di garanzia, che svolgono funzioni diverse, relative al packaging così come al branding". Così come un mobilificio afferma di produrre "sistemi di arredo", integrando l'arredo oggetto della propria produzione con la definizione dell'ambiente che l'accoglierà, ovvero con la progettazione e la scelta dei pavimenti, del colore delle pareti e dei relativi prodotti di completamento; fino al sostenere che, in fondo, persegue un "nuovo modo di vivere e abitare". Si tratta pertanto dell'utilizzo di metafore ampie che consentono più facilmente la ridefinizione del modello di business dell'impresa, sulla base delle necessità via via emergenti.

Tale visione del business consente una maggiore permeabilità dell'impresa al nuovo, un'apertura che potrà avere connotazioni creative o meno, ma comunque centrata sulla disponibilità all'innovazione per non circoscrivere la propria capacità competitiva. E' funzione, in primo luogo, delle scelte dell'imprenditore e dei manager dell'impresa rispetto alla concezione che essi hanno del rapporto tra l'impresa stessa e il suo ambiente.

Sul processo di innovazione, in generale, si ha una convergenza su due dimensioni che lo contraddistinguono: da un lato le *relazioni* più o meno intense ed estese *con gli attori esterni all'azienda* e dall'altro la *capacità di assorbimento* da parte dell'azienda. Sul primo versante si è potuta rilevare una problematica già evidenziata nel corso dei focus group, relativa all'*a-territorialità* delle relazioni. Non sempre è il territorio circostante quello in cui ricercare gli attori con i quali intrattenere sinergie e rapporti di collaborazione. Sia per quanto riguarda i propri fornitori che eventuali partner dell'innovazione, così come per la clientela, le relazioni possono collocarsi su filiere anche molto lunghe, spesso globali²⁹. Si tratta ovviamente di un aspetto su cui occorre far maturare una accurata riflessione nel merito della definizione di policies che possano tenere conto dell'"extra-territorialità" (rispetto alla pubblica amministrazione competente) dello sviluppo dell'innovazione.

²⁸ Nella redazione di quest'ultima parte l'autore si è basato sulle preziose segnalazioni e sui suggerimenti del Prof. Giorgio Brunetti, Professore Emerito dell'Università Bocconi e Responsabile Scientifico del progetto di ricerca.

²⁹ Tale elemento ha trovato ampio riscontro in recenti altre ricerche realizzate dall'Isfol. Ci si riferisce in particolare all'indagine qualitativa condotta su 10 casi di aziende del Sud Italia che hanno mostrato nel tempo una buona capacità adattiva nei confronti dei cambiamenti di mercato e delle situazioni di crisi, i cui risultati sono riportati nella pubblicazione di a cura di Richini P. (2013), *Oltre la crisi: fattori di successo delle PMI del Mezzogiorno*, Isfol Research Paper n.5, (<http://sbnlo2.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?WEB=ISFL&IDS=19259>). Analoghi risultati sono stati rilevati in casi di aziende innovative (nel campo della robotica) ubicate a Genova, trattati nella pubblicazione a cura di Premutico D. (2013), *La qualità della formazione continua. L'esperienza dei piani di fattibilità finanziati dalla Provincia di Genova*, Isfol Research Paper n. 7 (<http://sbnlo2.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?WEB=ISFL&IDS=19343>). In entrambi gli ambiti di ricerca è stata riscontrata la costruzione "naturale" di filiere "lunghe", a fronte di un possibile relativo isolamento nel territorio in cui le imprese stesse sono ubicate.

Ciò è vero indubbiamente quando si tratta di relazioni con partner e fornitori di innovazione. Nei casi di studio sono molte le imprese, soprattutto tra quelle operanti nel settore delle nuove tecnologie, che coltivano o auspicano l'“apertura alla massima ibridazione possibile” attraverso il rapporto diretto e il dialogo, per dare luogo ad una fertilizzazione incrociata di idee sulle quali costruire innovazioni promettenti.

E' altrettanto vero che nelle aziende innovative una importante “spinta” è fornita dalla clientela e, in particolare, dalla componente commerciale dell'impresa che, relazionandosi con i clienti, ne percepisce le richieste in modo esplicito e latente. Il personale commerciale assume quindi il ruolo di terminale di input per il processo di innovazione, a partire dalla rilevazione di un bisogno potenziale del cliente, “magari a partire da elementi di cui non ci si è ancora resi conto”. Un'azienda operante nel campo dei servizi ICT ha messo in atto un *Customer Centric Meeting*, al cui centro viene posto un determinato cliente; vengono quindi convocati tutti coloro che hanno avuto relazioni con quel cliente, condividendo tutte le informazioni di cui dispongono e l'esperienza che ciascuno ha sviluppato nei suoi confronti. Una volta assolta questa fase di assessment iniziale, la domanda chiave diventa: “che cosa possiamo proporre al cliente che non abbiamo ancora proposto? O anche: che cosa possiamo proporre che non abbiamo sviluppato finora?”.

In alcuni casi questa diviene la strategia centrale per l'innesco del processo di innovazione: per un'azienda di arredamento l'ascolto dei venditori, degli agenti e dei clienti diventa l'asse principale di conoscenza delle esigenze del mercato, esulando pressoché totalmente dal possibile apporto di istituti specializzati esterni. Tuttavia, per la verifica delle nuove idee la medesima azienda avverte il bisogno di avvalersi di esperti di comunicazione interpersonale che possano facilitare i livelli di scambio e rendere le riunioni efficaci e costruttive; inoltre, le nuove idee vengono proposte al giudizio e all'arricchimento da parte di un pool di esperti esterni con i quali i contatti vengono tenuti anche attraverso il ricorso a social media e altri strumenti in rete.

Le osservazioni compiute attraverso i casi studio stanno permettendo quindi di sostanziare e definire, nelle sue specificità, il concetto di *Networking per l'innovazione* formulato in letteratura³⁰. Lo spazio dell'identificazione delle opportunità richiede grande apertura verso l'esterno, con azioni di *intelligence* sia verso i mercati che verso le tecnologie, che si può rivolgere ad almeno 6 tipi di attori: fornitori di componentistica e nuovi materiali, fornitori di tecnologie, istituti di ricerca avanzata università comprese, enti di trasferimento tecnologico, enti o società di *technology intelligence*, istituzioni territoriali regionali di regolamentazione e di finanziamento³¹. La fase di attivazione del networking offre grandi opportunità di miglioramento dell'intero processo di innovazione ma ne è, al contempo, quella più critica e in cui si riscontrano le maggiori debolezze delle imprese. La fase di networking, così come quella della selezione delle nuove idee per tradurle in nuovi prodotti e processi, possono essere oggetto di assistenza da parte di organismi intermedi, veri e propri “brokers dell'innovazione”, che possono agire nei confronti delle piccole e medie imprese.

Sul versante delle relazioni interne all'impresa, si premetteva, è di estrema rilevanza l'altra dimensione del processo di innovazione inerente la *capacità di assorbimento*. Dai casi analizzati emerge la criticità della figura apicale, “l'imprenditore concreto, che assume il ruolo di *profeta dell'innovazione*, che riesce con i suoi messaggi e i suoi comportanti a diffondere una cultura del

³⁰ In particolare in Todorova G., Durisin B. (2007), “Absorptive capacity: valuing a reconceptualization”, *Academy of Management Review*, 32 (3).

³¹ Idem.

cambiamento”³². Si tratta, quindi, della capacità dell'imprenditore di trasmettere e diffondere una cultura organizzativa fortemente improntata all'innovazione, innanzitutto promuovendo l'assunto che la generazione di nuove idee non riguardi solo un'area aziendale deputata all'ideazione ma che riguardi invece tutti coloro che a diverso titolo lavorano in azienda, invitando ogni lavoratore, dalla propria postazione, a dare il proprio contributo.

L'importanza delle risorse umane e del relativo livello di preparazione si rivelano quindi elementi essenziali nella determinazione della *absorptive capacity*, in ciascuna delle dimensioni che la contraddistinguono: a) l'*acquisizione*, ovvero la capacità di cogliere elementi di nuova conoscenza dall'ambiente esterno attraverso differenti metodologie e strumenti, sul versante dei fabbisogni del mercato e delle informazioni sui progressi tecnologici; b) l'*assimilazione*, ovvero la capacità di riconoscere la conoscenza come fattore economico della generazione di valore; è il momento dell'interpretazione di come la conoscenza può essere implementata per soddisfare nuove esigenze di mercato; c) la *trasformazione*, ovvero il momento della ricombinazione dei diversi elementi di conoscenza, interni ed esterni, finora separati; d) lo *sfruttamento (exploitation) della conoscenza*, ovvero la capacità di incorporare le idee innovative nell'operatività e nei processi al fine di aumentare la competitività e consentire il miglior posizionamento sui mercati.

Ciò richiede, nel quadro della cultura organizzativa specifica dell'impresa, l'empowerment delle risorse umane, il sostegno alla loro motivazione e alle capacità di iniziativa e discrezionali per fare in modo che l'innovazione venga a rappresentare nell'impresa un processo integrato nelle attività aziendali routinarie, distribuito in tutte le fasi dell'attività produttiva, condiviso il più ampiamente possibile e comunque alle persone coinvolte nel processo, programmabile e governabile in una visione di medio periodo.

Per quanto attiene alla formazione del personale, è frequente il ricorso a forme di apprendimento on the job, facilitando gli scambi tra il proprio personale. E' più raro il ricorso ad occasioni di apprendimento formalizzato, valorizzando la capacità dei propri addetti – in particolar modo per quelli impegnati nelle funzioni di *front-end* – di saper cogliere i segnali provenienti dalla clientela e di scambiare la conoscenza con altri interni all'organizzazione. . Altrettanto frequentemente le aziende si basano su assunzioni di persone con background già definito e con un buon voto di laurea, chiamate a lavorare per molti clienti e con una tecnologia di punta, diventando ben presto “tecnici di valore”.

Nei rapporti con la pubblica amministrazione sembrerebbe frequente la valutazione dei dispositivi di supporto finanziario agli investimenti in innovazione, più che la prefigurazione di altre tipologie di servizi utili a favorire i processi di networking, assorbimento ed integrazione della conoscenza. Le luci e le ombre segnalate si riferiscono infatti alla capacità degli strumenti di incontrare le esigenze delle aziende innovatrici: “più le iniziative sono grandi, strutturate, globali e meno risultati ci hanno dato. (...) ottimi i ritorni su iniziative agili, veloci, con tempi rapidi, dove non passano mesi e mesi dalla progettazione alla realizzazione”³³.

³² Da Brunetti G., “Prime risultanze dai casi di studio” in SIAV, *Report intermedio*, 18 novembre 2013, non pubblicato.

³³ Idem.

Capitolo 3

Gli strumenti di finanziamento per la formazione continua

3.1 Il Fondo Sociale Europeo a sostegno dell'adattabilità dei lavoratori e delle imprese

Prima di entrare nel merito di quanto le Regioni e Province Autonome hanno impegnato e speso con il contributo del Fondo Sociale Europeo (FSE)³⁴, per realizzare interventi di formazione continua, è opportuno sottolineare che il 2012 ha visto il ricorso generalizzato ad interventi riprogrammatori, con cui le amministrazioni titolari di Programmi Operativi (PO) hanno modificato la ripartizione dei fondi sui vari assi e, più in generale, la dotazione finanziaria globale dei singoli Programmi. A determinare queste riprogrammazioni sono intervenuti, principalmente, tre ordini di fattori, in alcuni casi concomitanti.

In primo luogo l'attuazione della terza fase del Piano Azione Coesione (PAC). Com'è noto, con questo Piano il Governo italiano, d'intesa con la Commissione europea, ha voluto effettuare una riprogrammazione dei PO – sia nazionali che regionali – per colmare i ritardi maturati nella loro attuazione ed evitare così il disimpegno dei fondi comunitari. La riprogrammazione ha trasferito parte delle risorse dei PO, più esattamente i fondi nazionali, su interventi riconducibili a tre ambiti prioritari, ossia: servizi di cittadinanza, giovani, impresa e lavoro. Inoltre, una quota della dotazione finanziaria dei PO è stata riorientata verso gli obiettivi del Piano. Quest'ultima fase del PAC, accogliendo le sollecitazioni delle parti economiche e sociali, si è concentrata su misure anticicliche e su misure volte a salvaguardare alcuni progetti che presentavano un ritardo attuativo ma erano comunque meritevoli di finanziamento. Le regioni coinvolte in questa fase sono state, per l'Obiettivo Convergenza (CONV), la Calabria, la Campania, la Puglia e la Sicilia, mentre per l'Obiettivo Competitività Regionale e Occupazione (CRO) hanno aderito al piano la Sardegna, il Friuli Venezia Giulia e la Valle d'Aosta.

Un secondo elemento che ha portato ad una riprogrammazione dei PO è dato dal contributo di solidarietà che numerose amministrazioni, in accordo con le autorità comunitarie e nazionali, hanno corrisposto alle regioni colpite dal sisma del maggio 2012. Il contributo, il cui ammontare è stato determinato in base a parametri stabiliti dal Ministero per lo Sviluppo Economico (MISE), ha comportato necessariamente una rimodulazione dei Programmi e in molti casi è stato occasione per rivedere in corso d'opera le allocazioni finanziarie dei singoli assi.

Alcune amministrazioni, infine, per fronteggiare le crescenti situazioni di criticità determinate dalla crisi economica e finanziaria, hanno modificato la strategia del PO adottata in fase di programmazione e hanno operato una rimodulazione tra i vari assi, funzionale all'attivazione di interventi in alcuni ambiti considerati strategici e prioritari. Le scelte operate sono andate in due direzioni: alcune regioni hanno scelto di rafforzare l'Asse Adattabilità per attuare interventi anticrisi, concentrati soprattutto sulla cassa integrazione in deroga; viceversa, altre hanno scelto di trasferire risorse dall'Asse Adattabilità verso l'Asse Occupabilità e altri Assi.

La tavola che segue presenta un quadro sinottico dei vari interventi riprogrammatori attuati, classificati per PO e per tipologia.

³⁴ In questo paragrafo si esaminano esclusivamente i dati finanziari di attuazione relativi ai progetti delle Amministrazioni regionali e delle Province Autonome titolari di PO FSE 2007-2013 e non sono dunque presi in considerazione i Programmi a titolarità nazionale.

Tavola 3.1 – Riprogrammazioni nei Rapporti Annuali d'Esecuzione (RAE 2012) per Asse e tipo di intervento

PO Regioni e Province Autonome 2012						
Arete Obiettivo	Rimodulazione con riduzione dell'Asse I	Assi incrementati	Rimodulazione con incremento dell'Asse I	Assi ridotti	PAC	Contributo solidariet� per sisma
Obiettivo CRO	Molise	Occupabilit� Capitale Umano	Friuli	Inclusione Sociale Capitale Umano Transnazionalit�	Valle d'Aosta	Piemonte
	Sardegna	Occupabilit� Assistenza Tecnica	Veneto	Capitale Umano Transnazionalit�	Friuli	Liguria
			Umbria	Non specificato	Sardegna	Lombardia
			Lazio	Assistenza Tecnica		Friuli
						Trento
						Bolzano
						Valle d'Aosta
						Emilia Romagna
						Toscana
						Umbria
					Lazio	
Obiettivo CONV	Calabria	Occupabilit�			Calabria	
	Basilicata	Occupabilit� Inclusione sociale			Sicilia	
					Campania	
					Puglia	

Fonte: elaborazioni Isfol su dati delle regioni e province autonome (RAE FSE 2012)

3.1.1 Lo stato di attuazione finanziario e fisico dei progetti di formazione continua

Passando ora a esaminare lo stato di avanzamento finanziario e fisico dei progetti di formazione continua, precisiamo che si farà riferimento a due fonti distinte: i dati finanziari sono infatti desunti dal sistema informativo centrale MonitWeb, mentre quelli fisici sono ricavati dai RAE 2012, in quanto nel sistema MonitWeb i dati fisici non sono disponibili per l'intero territorio nazionale³⁵.

Come è noto, gli interventi di formazione continua, pur essendo presenti in tutti gli Assi dei Programmi, si concentrano all'interno dell'Asse Adattabilità. Se infatti si considera il complesso dei singoli Assi i dati finanziari (impegni e pagamenti), relativi alla tipologia progettuale "formazione continua", mostrano che questo tipo di intervento nell'Asse Adattabilità raggiunge valori percentuali di poco inferiori al 90% sia per le regioni dell'Obiettivo CRO che per quelle dell'Obiettivo CONV (tab. 3.1).

Tabella 3.1 - Attuazione finanziaria della tipologia di progetto "Formazione continua" per Asse (dati aggiornati al 31.09.2013)

Assi	Impegni (€)	Pagamenti(€)	% Impegni	% Pagamenti
Adattabilità	545.636.396,88	396.791.855,06	89,6	88,9
Occupabilità	39.574.874,68	31.368.488,47	6,5	7,0
Inclusione sociale	5.796.938,19	3.598.438,04	1,0	0,8
Capitale umano	14.866.207,94	12.752.918,83	2,4	2,9
Transnazionalità	993.023,50	770.051,52	0,2	0,2
Assistenza Tecnica	2.210.675,26	1.079.178,50	0,4	0,2
Formazione per occupati - totale Obiettivo CRO	609.078.116,45	446.360.930,42	100,0	100,0
Adattabilità	82273201,29	66235509,81	86,5	89,2
Occupabilità	11731607,98	6997378,91	12,3	9,4
Capitale umano	904496,7	752537,94	1,0	1,0
Transnazionalità	244010	244010	0,3	0,3
Formazione per occupati - totale Obiettivo CONV	95.153.315,97	74.229.436,66	100,0	100,0
Formazione per occupati - totale FSE	704.231.432,42	520.590.367,08		

Fonte: elaborazioni Isfol su dati MonitWeb (MEF-Igrue)

Di conseguenza, l'analisi che segue si concentrerà quasi esclusivamente sull'Asse Adattabilità, anche in considerazione del fatto che, per i dati d'attuazione fisica, non si dispone del dettaglio relativo alla tipologia "formazione continua".

Rispetto allo stato di attuazione finanziario, i dati cumulati al settembre 2013 mostrano per l'Asse I una dotazione di 2.226 milioni di euro, che fa quindi registrare un decremento del 4% rispetto a quanto registrato dai dati cumulati al giugno 2012 illustrati nel precedente rapporto³⁶. Tuttavia questo dato complessivo presenta un considerevole divario se analizzato nelle sue due

³⁵ La fonte dei dati finanziari, cumulati al 31.09.2013, è il Sistema informativo MonitWeb del MEF-Igrue. I dati relativi ai destinatari dei progetti FSE avviati alla formazione sono quelli pubblicati dalle Amministrazioni titolari di PO FSE nei Rapporti annuali di esecuzione relativi all'anno 2012, cumulati al 31.12.2012.

³⁶ Cfr. MLPS-Isfol, *XII Rapporto sulla formazione continua*, dicembre 2012.

componenti relative alle regioni Obiettivo CRO e alle regioni Obiettivo CONV. Nel primo caso, infatti, rispetto alla situazione al giugno 2012 si registra addirittura un incremento della dotazione finanziaria dell'Asse, a seguito della scelta operata da alcune regioni di destinare maggiori risorse a interventi di formazione continua. Nel caso, invece, delle regioni Obiettivo CONV, si ha un sensibile decremento della dotazione finanziaria dell'Asse, dovuto principalmente al PAC che, come si è visto più sopra, ha detratto ingenti quote di risorse dall'intera dotazione finanziaria dei PO per trasferirle su altri interventi prioritari. Il peso percentuale dell'Asse sul contributo globale del fondo è del 17,7%, anche qui con un sensibile divario regionale: per le regioni CRO del 23,4%, per quelle CONV del 9,16% (tab. 3.2).

Tabella 3.2 - Contributo totale, attuazione e indicatori di performance finanziaria per Asse e Obiettivo (dati aggiornati al 31.09.2013)

Asse	Contributo totale (€)	Impegni (€)	Pagamenti (€)	Capacità impegno %	Efficienza realizzativa %
Adattabilità	1.768.021.518,00	1.436.370.553,19	1.182.765.824,12	81,2	66,9
Occupabilità	2.754.540.435,00	2.379.244.798,05	1.830.261.720,27	86,4	66,4
Inclusione sociale	750.382.842,00	675.184.708,18	485.210.209,50	90,0	64,7
Capitale umano	1.803.075.657,00	1.428.297.179,59	1.189.592.637,08	79,2	66,0
Transnazionalità	178.103.651,00	87.507.667,19	59.204.942,29	49,1	33,2
Assistenza Tecnica	295.312.446,00	227.706.773,11	163.557.870,45	77,1	55,4
Totale Obiettivo CRO	7.549.436.549,00	6.234.311.679,31	4.910.593.203,71	82,6	65,0
Adattabilità	458.069.392,00	225.933.364,53	187.649.108,10	49,3	41,0
Occupabilità	2.026.726.500,00	1.466.900.401,49	886.287.241,14	72,4	43,7
Inclusione sociale	451.692.311,00	290.595.789,89	191.439.133,39	64,3	42,4
Capitale umano	1.651.281.595,00	1.349.303.655,31	931.557.779,10	81,7	56,4
Transnazionalità	96.237.359,00	54.690.367,20	31.831.614,38	56,8	33,1
Assistenza Tecnica	164.168.960,00	93.968.070,35	59.447.933,73	57,2	36,2
Capacità istituzionale	154.196.523,00	73.774.339,84	20.409.261,61	47,8	13,2
Totale Obiettivo CONV	5.002.372.640,00	3.555.165.988,61	2.308.622.071,45	71,1	46,2
Adattabilità	2.226.090.910,00	1.662.303.917,72	1.370.414.932,22	74,7	61,6
Occupabilità	4.781.266.935,00	3.846.145.199,54	2.716.548.961,41	80,4	56,8
Inclusione sociale	1.202.075.153,00	965.780.498,07	676.649.342,89	80,3	56,3
Capitale umano	3.454.357.252,00	2.777.600.834,90	2.121.150.416,18	80,4	61,4
Transnazionalità	274.341.010,00	142.198.034,39	91.036.556,67	51,8	33,2
Assistenza Tecnica	459.481.406,00	321.674.843,46	223.005.804,18	70,0	48,5
Capacità istituzionale	154.196.523,00	73.774.339,84	20.409.261,61	47,8	13,2
Totale FSE	12.551.809.189,00	9.789.477.667,92	7.219.215.275,16	78,0	57,5

Fonte: elaborazioni Isfol su dati MonitWeb (MEF-Igrue)

Gli indicatori di *performance* finanziaria indicano per l'Asse Adattabilità una capacità d'impegno del 75% e un'efficienza realizzativa del 62%, che presentano però valori molto diversi nelle due aree Obiettivo (tabb. 3.2 e 3.3): le Amministrazioni dell'Obiettivo CONV dimostrano infatti una *performance* di gran lunga inferiore (capacità d'impegno del 49,3% ed efficienza realizzativa del 41%) rispetto a quella delle Amministrazioni dell'Obiettivo CRO (rispettivamente, 81,2% e 66,9%).