



I fabbisogni professionali delle cooperative torinesi

Indagine 2003

Sintesi dei risultati

Torino 20 febbraio 2004

La ricerca è stata condotta dal gruppo Spin di Torino con la collaborazione dell'Associazione Formazione 80. Le interviste sono state effettuate da Anna Bertrand, Laura Morbidelli, Giuliano Mochi Sismondi, Susanna Speranza.

Le elaborazioni dei dati sono a cura di Riccardo Gaudio e Fabrizio Spina. Un ringraziamento particolare a Mauro Busa per il supporto organizzativo e per i preziosi suggerimenti in sede di elaborazione e interpretazione dei dati.

Premessa	4
Sintesi dei risultati	7
Le cooperative	
Gli addetti	
Il profilo dei dirigenti	
La partecipazione alla formazione	
Gli interessi e i bisogni formativi	
Valutazioni conclusive	
Valutazioni conclusive	19

Premessa

La disponibilità di strumenti capaci di leggere in modo efficace la domanda di formazione dei sistemi produttivi è diventata essenziale, tanto a livello nazionale, quanto a livello delle politiche locali. Uno degli elementi che ha reso più urgente questa necessità è l'evoluzione che ha subito la domanda sul fronte delle organizzazioni produttive. I problemi di divario tra domanda e offerta sono sempre esistiti, ma negli ultimi anni si sono accentuati in relazione all'evoluzione e all'articolazione dei modi di produrre. Osservando il problema dal punto di vista del regolatore del sistema, chi deve garantire efficacia all'investimento, in termini di ingegneria del sistema formativo si tratta di riuscire a fornire al sistema della programmazione e della progettazione formativa indicazioni affidabili e gestibili; si tratta di affrontare la domanda nei suoi aspetti strutturali di medio-lungo termine piuttosto che fotografarne gli elementi più strettamente legati alla contingenza o alla domanda estemporanea.

Il progetto in oggetto si proponeva di fornire al sistema formativo (università, istruzione e formazione professionale), ed in particolare all'ente gestore della formazione professionale (Provincia di Torino), gli elementi necessari per ridurre il divario tra quanto esso offre e le esigenze del sistema produttivo cooperativo, assumendo la formazione come una delle leve per sostenere il funzionamento competitivo e lo sviluppo delle cooperative stesse.

In particolare il progetto intendeva concentrarsi sulla domanda apicale espressa dal sistema delle cooperative locali, rappresentata dalle esigenze di formazione, riqualificazione e aggiornamento dei quadri dirigenti.

Il sistema del lavoro cooperativo, infatti, non fa eccezione nel quadro evolutivo della domanda di formazione delle organizzazioni della produzione accennato poc'anzi. Anzi, per certi versi, ne è investito con maggior forza. Infatti esso è contestualmente oggetto delle trasformazioni imposte dal mercato, dall'attenzione posta alla qualità,

dai nuovi criteri e regole a cui si conformano nell'acquisizione di beni e servizi le Pubbliche amministrazioni, e oggetto di una radicale trasformazione di normativa.

Infatti la riforma del diritto societario prevede importanti innovazioni anche per il "sistema" delle cooperative nazionale. Il nuovo impianto strutturale è sostanzialmente indirizzato ad introdurre nel sistema cooperativo norme e principi che regolano le imprese di capitali e di persone, pur conservando una base comune ispirata ai principi di mutualità dei soci ed al diritto di voto per testa.

Affrontare consapevolmente questa transizione, che è contestualmente anche trasformazione dei modelli organizzativi e di gestione, è considerata una questione centrale per il sistema cooperativo del lavoro ed è la premessa a questo parziale contributo. Nella leva formativa sta una delle chiavi non secondarie di gestione razionale della problematica. I manager/gestori delle future cooperative saranno chiamati ad operare in un contesto di complessità gestionali e organizzative che comporteranno necessariamente responsabilità e modalità di azione assimilabili a quelle di stampo aziendale.

In relazione al quadro delle competenze in materia di programmazione della formazione, in particolare il passaggio di funzioni rilevanti dalla Regione Piemonte alle amministrazioni provinciali, la ricerca presente si proponeva di fornire all'amministrazione pubblica, ai diversi decisori operativi in materia, al mondo stesso delle cooperative indicatori utili a:

- ° individuare le criticità formative in materia di formazione continua e di formazione continua individuale relativamente al segmento dei quadri dirigenti delle cooperative;
- ° fornire indicatori circa la struttura professionale attuale (stock) delle imprese cooperative.

Il procedimento di ricerca che si è adottato ha affrontato i seguenti punti

- 1- tipizzazione generale dei soggetti (età, sesso, provenienza ecc.);
- 2- analisi dei profili attuali dei gestori in termini di livelli di istruzione e competenze possedute;
- 3- percorso professionale/di carriera;
- 4- ricognizione del ruolo/funzione/attività;
- 5- ricognizione delle esigenze formative;

Di seguito forniamo una sintesi dei principali risultati, con alcune valutazioni di prospettiva e il dettaglio dei dati ricavati dalla ricerca sul campo.

sintesi dei risultati

Il lavoro presentato in questa sede riporta i risultati sintetici di un'indagine sui fabbisogni professionali del sistema cooperativo, svoltasi nel tra giugno e settembre del 2003, che ha coinvolto 75 strutture operanti a Torino e provincia, pari ad oltre il 65% del totale delle società aderenti alla Lega in questo territorio. Rispetto agli obiettivi della rilevazione sono stati intervistati per ciascuna cooperativa il presidente (68% dei casi) o dirigenti responsabili. Non ci si è limitati a raccogliere informazioni sull'interesse e la disponibilità alla formazione, ma si è cercato al contempo di acquisire informazioni per tracciare un profilo generale delle strutture e dei loro quadri dirigenti.

Per quanto riguarda le cooperative intervistate abbiamo un quadro dettagliato relativamente a:

- tipologia della società,
- fatturato 2002,
- mercato di riferimento,
- numero di addetti.

Di buona parte di questi ultimi sono disponibili le posizioni professionali e i titoli di studio posseduti.

Per quanto riguarda il profilo dell'intervistato/a abbiamo raccolto informazioni relativamente a:

- l'età e l'appartenenza di genere;
- il percorso formativo ed il profilo professionale (esperienze precedenti, funzioni concretamente esercitate, retribuzione 2002).

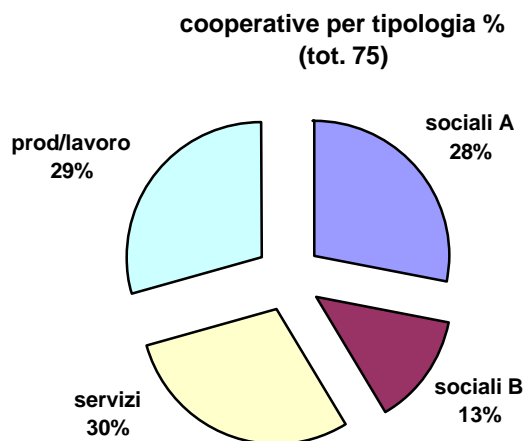
Per quanto riguarda l'obiettivo specifico della ricerca (gli interessi e i fabbisogni) abbiamo lavorato su due piani. Da un lato abbiamo indagato le attività formative che l'intervistato/a ha personalmente seguito negli

ultimi due anni, chiedendo per ciascuna di esse una valutazione; dall'altro abbiamo sondato le intenzioni di investimento in formazione per i prossimi 12 mesi, distinguendo tra la formazione per sé e quella per i soci lavoratori.

le cooperative

Le cooperative intervistate sono distinguibili in 4 tipologie:

- sociali di tipo A , 21 (finalizzate ad erogare servizi di assistenza, formazione a persone in condizione di disagio, difficoltà sociale, disabilità fisica e/o psichica),
- sociali di tipo B, 10 (tra i soci lavoratori almeno il 30% sono persone appartenenti a categorie riconosciute come disagiate)¹,
- cooperative di servizi, 22,
- cooperative di produzione-lavoro, 22.



Si tratta di un universo assai composito e differenziato, come ben evidenzia un confronto sul fatturato e sulle quote di mercato,

¹ Per quanto riguarda le cooperative sociali di tipo B prevalgono le attività di produzione lavoro.

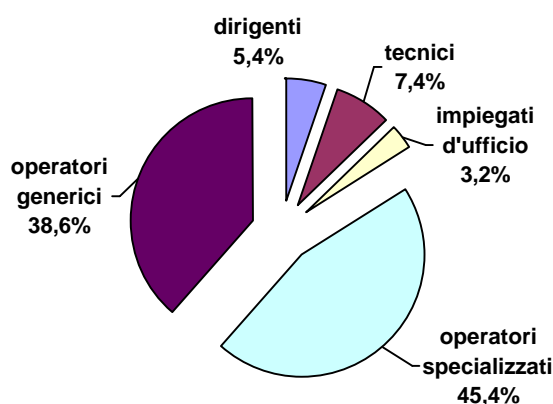
Tipologia e clienti	Fatturato 2002	Pubblico %	Imprese %	Privato singolo%
Sociali A	3.214.147 €	75,6	14,4	9,9
Sociali B	2.178.293 €	66,3	25,9	7,7
Servizi	932.300 €	16,2	65,5	18,3
Produzione/lavoro	1.753.740 €	46,2	43,1	10,8
media	2.046.748 €	51,1	37,2	11,7

Emerge un quadro segnato dalla netta prevalenza del mercato pubblico per la cooperazione sociale (quasi tre quarti del volume d'affari complessivo), da una taglia media decisamente contenuta delle cooperative di servizi che operano prevalentemente sul mercato privato, in larga parte per imprese.

gli addetti

Le cooperative intervistate occupavano all'epoca della rilevazione (secondo semestre 2003) 6,061 persone, di cui 4.623 soci-lavoratori, con una taglia media di 80,8 soci per cooperativa. Disponiamo delle posizioni professionali di 4602 lavoratori (il 75,9 % dell'universo degli occupati nelle 75 cooperative).

Posizione professionale degli addetti



Come si può osservare dal grafico della pagina precedente, siamo in presenza di strutture assai poco "terziarizzate" per usare una terminologia in voga: l'84% degli addetti complessivi è dato da operatori diretti, il 46% dei quali generici. I quadri tecnici incidono per il 7,4%, del tutto marginale l'incidenza dei servizi d'ufficio interni. La scolarità di questi lavoratori è assai diversa a seconda delle cooperative in cui sono impiegati e comunque rappresenta un caso anomalo rispetto alle strutture produttive tradizionalmente oggetto di analisi.

	totale dichiarati (v.a.)	peso %	fino a licenza media %	qualifica professionale %	diploma/post diploma %	università %	non dichiarati %
Dirigenti/quadri	250	5,4	10,4	2,4	56,0	26,0	5,2
Tecnici	342	7,4	1,8	5,3	68,7	24,0	0,3
Impiegati ufficio	149	3,2	6,0	2,0	75,2	15,4	1,3
Operatori specializzati	2.085	45,3	10,0	19,2	53,4	14,9	2,4
Operatori generici	1.776	38,6	52,2	11,3	4,8	0,1	31,5
totale	4.602	100,0	25,6	13,7	36,7	10,5	13,6

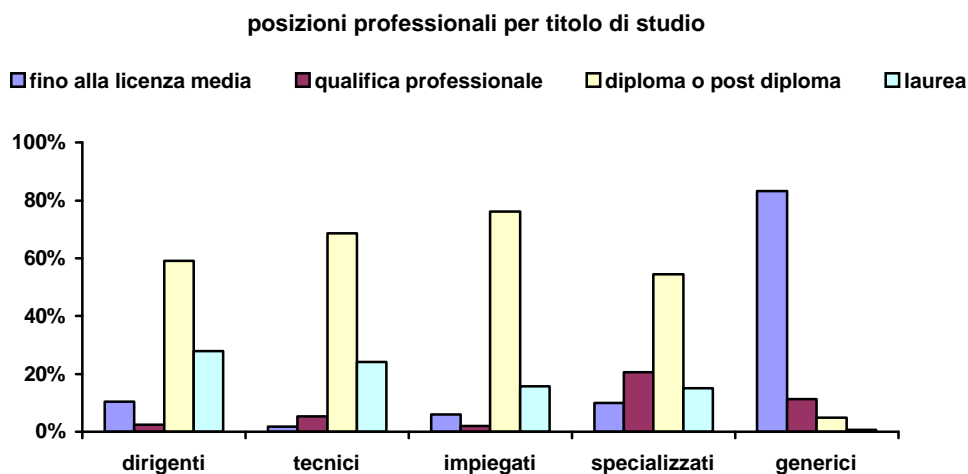
Se consideriamo la struttura professionale complessiva poco meno del 50% ha un livello di istruzione pari o superiore al diploma, mentre l'incidenza degli studi medi inferiori arriva solo ad un quarto del totale, e anche tra gli operatori generici la media inferiore è pari al 52% della struttura. Interessante osservare

come tecnici e impiegati d'ufficio abbiano in media una scolarità superiore ai quadri dirigenti e che, almeno per quanto concerne l'istruzione formale posseduta, gli operatori specializzati sono senza dubbio assimilabili ai quadri tecnici. Anche in questo caso il quadro per tipologia di cooperativa è assai composito:

Bastino alcuni esempi:

- gli addetti delle cooperative sociali di tipo A mostrano un profilo di media alta scolarità in tutte le posizioni, anche tra gli operatori generici il 70 % ha una scolarità superiore all'obbligo scolastico;
- all'opposto nelle cooperative di produzione lavoro la scolarità degli operatori generici non supera l'obbligo nel 99,5 % dei casi e anche il 13,5% dei dirigenti possiede questo livello scolare;
- gli operatori specializzati delle cooperative di servizi posseggono un titolo universitario nel 33% dei casi

Nell'insieme, ad eccezione degli operatori generici, il baricentro complessivo del sistema è collocato a livello del diploma superiore, come evidenzia il grafico seguente

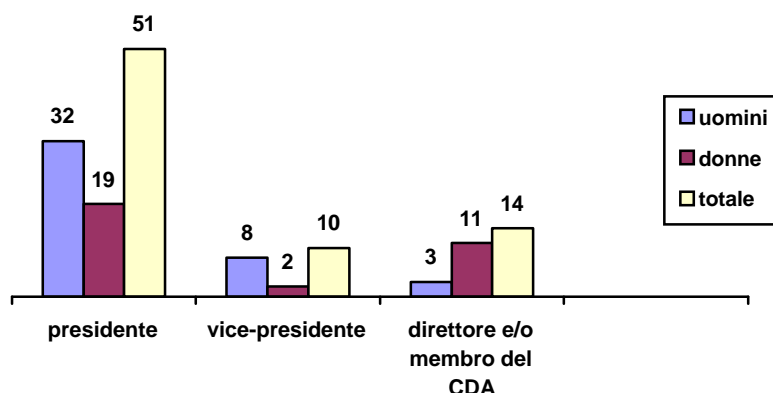


il profilo dei dirigenti

Le 75 persone che hanno risposto al questionario ricoprono tutte cariche dirigenziali, più precisamente 51 sono presidenti di cooperativa, 10 sono vice-presidenti e i restanti 14 sono direttori o membri del CdA delle società. Si tratta di persone che lavorano mediamente da più di 10 anni nella stessa cooperativa.

L'età media è di 45 anni, un po' più bassa nel caso delle donne (42). Queste ultime sono presenti in misura significativa : 32 rispetto a 43 uomini. Di queste 19 ricoprono la carica di Presidente.

Gli intervistati per posizione e genere



Posseggono, nella quasi totalità dei casi (89%), una scolarità medio-alta:

- il 35% ha una laurea,
- il 14% una specializzazione post-diploma,
- il 40% un diploma di scuola superiore

Le funzioni aziendali svolte sono molteplici. Le principali, distinte per genere², sono mostrate in tabella, con una prevalenza dei maschi in attività relazionali e di controllo e delle donne in attività di carattere amministrativo, di gestione del personale e anche di relazione esterna (sono diverse le Presidenti). Fin qui una rappresentazione piuttosto tradizionale del ruolo interno, anche se è da

² Fatto 100 l'attività più esercitata dagli intervistati/e

osservare una propensione decisamente più spiccata nelle donne nelle attività di innovazione e progettazione di nuovi servizi/prodotti.

Funzioni aziendali esercitate	Uomini	Donne
Rappresentanza, relazioni esterne	100,0	96,4
Controllo di gestione	95,6	81,6
Personale	74,9	92,6
Gestione progetti	74,9	84,9
Innovazione/progettazione	69,8	81,6
Commerciale, marketing	77,8	65,6
Amministrazione, contabilità	54,2	100,0

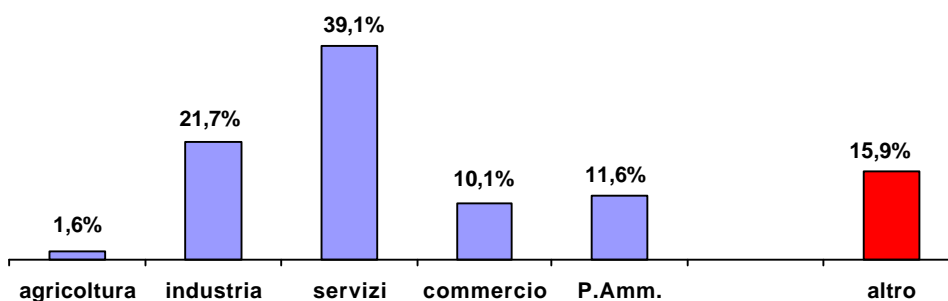
Si tratta di persone che sono intensamente impegnate nel loro lavoro, oltre il 60% dichiara un impegno professionale superiore alle 8 ore giornaliere, con una retribuzione media annuale lontana da qualsiasi standard di mercato (pubblico o privato) per ruoli di direzione a questi assimilabili: la retribuzione annua lorda riferita al 2002 è in media pari a 22.604 €, con una differenza apprezzabile per la retribuzione dei dirigenti maschi.

Retribuzione annua lorda (2002) in euro

media	22.604	24.456	20.065
-------	---------------	--------	--------

Solo per un'esigua minoranza (6 persone) l'attuale posizione professionale coincide con il primo impegno lavorativo, per poco più del 20% la provenienza è dal mondo cooperativo, per tutte le altre l'attuale posizione discende da una carriera nella maggioranza dei casi compiuta al di fuori del mondo cooperativo (66 persone). I settori di provenienza di queste ultime sono mostrati dal grafico.

Settori di provenienza degli intervistati

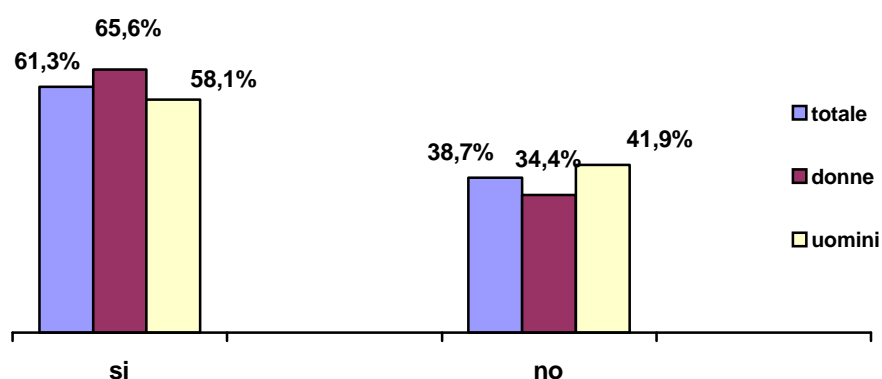


In questi settori oltre un terzo ricopriva già cariche dirigenziali, mentre un quarto proviene da ruoli tecnici.

la partecipazione alla formazione

La partecipazione dei quadri dirigenti intervistati ad attività di aggiornamento è intensa e significativa, 46 di esse (61,3%) hanno partecipato negli ultimi due anni ad attività formative sia finanziate che a pagamento. La partecipazione femminile è stata superiore a quella maschile.

La partecipazione alla formazione negli ultimi due anni



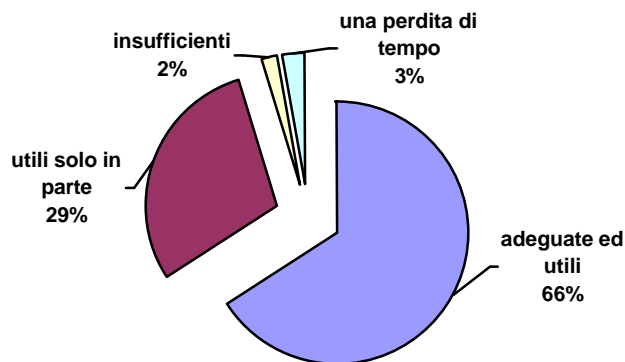
Non si è trattato di un impegno marginale o sporadico, oltre un terzo ha seguito più di un'esperienza di aggiornamento/formazione. Le aree tematiche più seguite sono, indicate in tabella, qualità e sistemi informativi i temi più frequentati, del tutto marginali la partecipazione ad attività più di carattere tecnico-tecnologico, a descrivere profili fortemente caratterizzati in senso gestionale.

in quale di queste aree tematiche?

amministrazione-contabilità %	23,9	16,0	33,3
controllo di gestione %	23,9	20,0	28,6
informatica %	39,1	36,0	42,9
gestione del personale %	15,2	16,0	14,3
qualità %	50,0	56,0	42,9
sicurezza %	34,8	40,0	28,6
ambiente %	15,2	28,0	0,0
lingue estere %	6,5	12,0	0,0
tecnologie (non informatiche) %	8,7	12,0	4,8
commerciale/marketing %	21,7	20,0	23,8
comunicazione e organizzazione %	34,8	40,0	28,6
tecniche di produzione %	8,7	12,0	4,8
altro %	21,7	16,0	28,6

Il giudizio sull'efficacia e l'utilità di questa intensa attività di formazione è decisamente positivo per la maggioranza assoluta di coloro che hanno partecipato (30 persone). Un giudizio totalmente negativo è pronunciato dal 5%

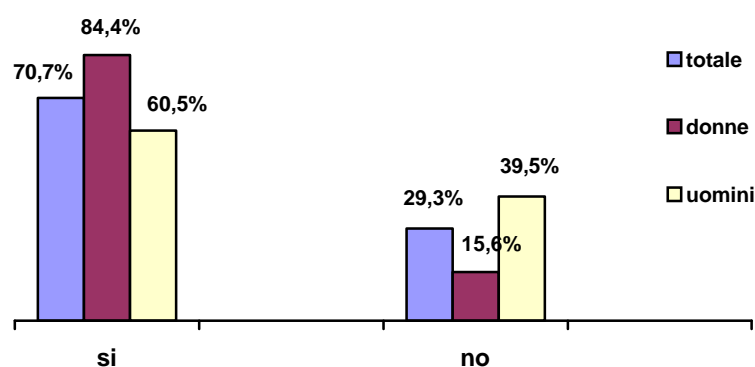
Giudizio sulle attività di formazione



gli interessi e i bisogni formativi

Il significativo coinvolgimento in formazione che abbiamo documentato trova conferma e sviluppo nelle intenzioni di investimento per i prossimi 12 mesi. A questo proposito, gli intervistati orientati ad investire in formazione sono 53 (il 70,7% dell'universo), con una prevalenza femminile degna di nota.

Le intenzioni di formazione nei prossimi 12 mesi



Le aree tematiche verso cui questa intenzione di investimento si orienta sono distinguibili tra:

- quelle considerate fondamentali per il proprio sviluppo professionale,
- quelle reputate necessarie per la crescita dei soci-lavoratori.

Nel primo caso abbiamo:

	<i>totale</i>	<i>maschi</i>	<i>femmine</i>
amministrazione-contabilità %	18,9	7,7	29,6
controllo di gestione %	32,1	30,8	33,3
informatica %	17,0	11,5	22,2
gestione del personale %	18,9	15,4	22,2
qualità %	22,6	23,1	22,2
sicurezza %	3,8	3,8	3,7
ambiente %	3,8	7,7	0,0
lingue estere %	18,9	7,7	29,6
tecnologie (non informatiche) %	0,0	0,0	0,0
commerciale/marketing %	13,2	11,5	14,8
comunicazione e organizzazione %	41,5	34,6	48,1
tecniche di produzione %	15,1	15,4	14,8

Vale la pena di notare che la questione della comunicazione insieme al controllo di gestione assume una rilevanza non riscontrata nella formazione praticata negli anni passati, così come cresce notevolmente l'interesse attribuito alla formazione nelle lingue estere.

Per quanto riguarda la valorizzazione/aggiornamento di conoscenze e di capacità che i dirigenti di cooperativa pensano necessarie ed utili per i soci/lavoratori, le intenzioni indicano la seguente scala di priorità:

	<i>totale</i>	<i>maschi</i>	<i>femmine</i>
amministrazione-contabilità %	26,4	15,4	37,0
controllo di gestione %	22,6	26,9	18,5
informatica %	41,5	46,2	37,0
gestione del personale %	20,8	26,9	14,8
qualità %	41,5	57,7	25,9
sicurezza %	37,7	38,5	37,0
ambiente %	11,3	15,4	7,4
lingue estere %	7,5	3,8	11,1
tecnologie (non informatiche) %	1,9	3,8	0,0
commerciale/marketing %	18,9	11,5	25,9
comunicazione e organizzazione %	37,7	34,6	40,7
tecniche di produzione %	26,4	30,8	22,2

con un'attenzione maggiore, anche se contentua per le questioni produttive, e il focus centrato su qualità, sicurezza e informatica.

Questo quadro, nelle linee generali che abbiamo tracciato, indica un universo aperto e ricettivo verso le tematiche formative. Non solo sono state significativamente praticate nell'ultimo biennio, ma soprattutto vengono considerate un campo di investimento prioritario ed indispensabile sia per il rafforzamento delle proprie competenze, sia per la crescita professionale dei soci lavoratori.

figure maggiormente richieste

	v.a	%
generici	8	6,5
imp. ufficio	6	4,9
tecnici produzione	14	11,4
coordinatori servizio	32	26,0
tecnici commerciali	8	6,5
tecnici gestionali	11	8,9
educatori/formatori	12	9,8
adest/oss/infermieri	12	9,8
progettisti/ricercatori	8	6,5
operai specializzati	12	9,8
	123	100

Il quadro generale delle indicazioni relativamente alle figure giudicate più critiche (il campo delle indicazioni era libero, pertanto le indicazioni sono state riclassificate) indica una chiara priorità, pressoché generalmente condivisa anche se espressa con chiavi diverse, per figure di coordinamento tecnico, della produzione di beni e servizi e delle risorse umane, intorno a cui si aggrega più di un terzo delle indicazioni.

Se a questa aggregiamo la domanda di tecnici specialisti (educatori-progettisti-gestionali-commerciali, tocchiamo i due terzi delle richieste espresse. Molto modeste le indicazioni generiche o correlabili a figure prive di contenuto formativo e di personale d'ufficio, nonostante il dimensionamento molto ridotto che queste hanno negli organici dichiarati.

caratteristiche richieste

	v.a	%
economico-finanziarie	2	1,3
lingue estere	1	0,6
giuridiche	39	25,3
gestionali ctrl	49	31,8
qualità sicurezza ambiente	3	1,9
tecniche/progettuali	22	14,3
relazionali/commerciali	15	9,7
strategiche-mercato	11	7,1
sistemi informativi	12	7,8
	154	100,0

Se osserviamo quelle che sono giudicate essere le caratteristiche/competenze indispensabili all'esercizio di un ruolo dirigenziale, è del tutto evidente che il profilo chiaramente emergente è quello di un gestore con solide competenze giuridiche e competenze specifiche nel campo dell'organizzazione (del personale) e del controllo di gestione; colpisce la marginalità dei tratti più strategici, di analisi di mercato e di innovazione di prodotto/servizio e delle capacità/conoscenze economico-finanziarie.

valutazioni conclusive

L'indagine in oggetto non si prefiggeva il compito di un'analisi sistematica e strutturata del fabbisogno professionale del sistema cooperativo. In altri termini non era tra gli obiettivi la strutturazione di repertori di figure professionali o di competenze di un mondo che, peraltro, presenta caratteristiche di grande eterogeneità interna.

Compito della ricerca era fissare un primo riferimento relativamente alle esigenze di formazione dei quadri dirigenti delle cooperative, fotografandone la condizione attuale e prefigurando i possibili item tematici di un catalogo formativo.

La fotografia della struttura professionale ci mostra un sistema del lavoro con livelli formali di istruzione piuttosto alti, grossomodo la metà degli addetti possiede un diploma, nelle cooperative di servizio o sociali. A questa percentuale tocca il 70-75% del totale. Siamo dunque in presenza di un sistema del lavoro che poggia su basi solide, con un baricentro complessivo proiettato decisamente verso studi successivi al diploma e che ha il suo punto di forza su una fascia consistente di operatori/tecnici specializzati, quasi la metà del totale, con scolarità molto elevata.

Il profilo dei dirigenti intervistati è fortemente improntato a ruoli relazionali, con livelli di istruzione elevati, più di un terzo laureato, i 9/10 hanno almeno un diploma, impegno di lavoro intenso e forte senso di appartenenza, dato da un tempo medio di permanenza elevato e da livelli di retribuzione medi sensibilmente distanti (al ribasso) dagli standard

retributivi di mercato. Il radicamento alla struttura e al proprio compito è testimoniato anche dalla partecipazione diffusa ad attività formative che i dirigenti dichiarano, in particolare la componente femminile. Le tematiche sono quelle di carattere trasversale dei sistemi informativi, della qualità e della comunicazione, residuale l'attenzione per temi tecnici-tecnologici, la propensione alle lingue estere, modesta anche la formazione alle tematiche ambientali. Il giudizio per queste attività, molte delle quali auto-finanziate, è largamente positivo per adeguatezza e utilità. Il dato è rafforzato da propensioni agli investimenti futuri in formazione che indicano una domanda potenziale anche più consistente di quella attuale, soprattutto per i quadri dirigenti femminili; in qualunque caso 7 dirigenti su 10 sono intenzionati ad investire in formazione per sé o per la struttura.

Le priorità dei dirigenti confermano una spiccata sensibilità per i temi della comunicazione e, in misura maggiore rispetto al passato, per i temi del controllo di gestione, si conferma la scarsa criticità dei temi tecnici e dell'ambiente, cresce la domanda per le lingue estere, si riduce sensibilmente quella per i temi della sicurezza, resta assai modesta quella per le tematiche ambientali.

Per la struttura sono i temi della qualità, dei sistemi informativi e della sicurezza le tematiche rispetto cui si tenderà ad investire; da registrare una tendenza a cresce per le tematiche relative alle tecniche di produzione, del tutto assente la variabile tecnologica.

Il cuore della domanda è centrato su figure di coordinamento tecnico e organizzativo, che sembrano corrispondere ad un post-diploma di carattere prettamente gestionale. Tali caratteristiche sembrano confermate dalla domanda ideale espressa nelle caratteristiche che dovrebbe possedere il dirigente ideale, più facilmente identificabile in un ruolo tradizionale di manager gestore, con competenze giuridiche e amministrative che non in profili orientati alla strategia, all'analisi di mercato e all'innovazione.

In conclusione, come emerso anche nel corso dei seminari preparatori dell'indagine, è del tutto evidente il senso di appartenenza che supera la dimensione esclusivamente professionale, alimentando in gran parte dei casi un circolo virtuoso di impegno, spinto all'aggiornamento,

identificazione con la struttura che rappresentano come è evidente dai dati raccolti, una forma di retribuzione compensativa. Se a questo aggiungiamo un solido bagaglio culturale di base in tutti i livelli dell'organizzazione, e una struttura centrata su competenze tecniche di medio-alto livello, il sistema del lavoro censito con questa prima indagine mostra grandi potenziali di sviluppo, di generazione di lavoro di qualità. Una delle variabili strettamente connesse alla leva formativa e al modo con cui può essere usata in senso positivo, sarà la capacità delle strutture di investire non solo nelle direzioni più tradizionalmente tipiche della gestione aziendale, dimensione che sembra chiarissima agli intervistati, ma anche in quelle più vicine alla dimensione tecnica e alla capacità di innovazione dei prodotti e dei servizi, tasto mediamente dolente del nostro sistema produttivo, ma vitale per la sua tenuta sociale ed economica.