

I libri del Fondo sociale europeo

ISSN 1590-0002

L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è un Ente Pubblico di ricerca istituito con D.P.R. 30 giugno 1973 n° 478. Opera per lo sviluppo dei sistemi della formazione, dell'orientamento e delle politiche del lavoro svolgendo e promuovendo attività di studio, ricerca, sperimentazione, valutazione, consulenza ed assistenza tecnica e fornendo supporto tecnico-scientifico allo Stato, alle Regioni e province autonome, agli Enti locali.

Commissario straordinario
Sergio Trevisanato

Direttore generale
Antonio Francioni

I libri del Fse

la Collana
I libri del Fondo sociale europeo
raccolge i risultati tecnico-scientifici
conseguiti nell'ambito del Piano di attività
ISFOL per la programmazione di FSE 2000 -
2006 "PROGETTI OPERATIVI: Azioni per
l'attuazione del Programma Operativo
Nazionale Ob. 3 AZIONI DI SISTEMA" e del
Programma Operativo nazionale Ob. 1
"ASSISTENZA TECNICA E AZIONI DI SISTEMA
(Misura II.1)"

la Collana
I libri del Fondo sociale europeo
è curata da *Isabella Pitoni*
responsabile del Progetto ISFOL
Informazione e Pubblicità per il FSE



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**
**Ufficio Centrale per l'Orientamento e
la Formazione Professionale dei Lavoratori**

ISFOL

**FORMAZIONE CONTINUA
E GRANDI IMPRESE**

Il volume rappresenta il risultato di un'attività di ricerca realizzata dal Progetto Formazione Continua dell'Isfol diretto da Franco Frigo, nell'ambito del Programma Operativo Nazionale Ob.3 "Azioni di Sistema", asse D misura 1 e del Programma Operativo Nazionale Ob.1 "Assistenza Tecnica e Azioni di Sistema", Azione II.1.B.

La ricerca è stata realizzata in collaborazione con il Politecnico di Torino.

Hanno partecipato al gruppo di lavoro:
per l'Isfol: *F. Frigo, N. Catalano e V. W. Lindo*,
per il Politecnico di Torino: *G. Balsamo, M. Bertoli, M. Carola, D. Costantino, F. Di Bari, E. Fabbri, A. Francalanci e P. Neirotti*,
con il coordinamento di *E. Paolucci*.

Contatti con le imprese: *R. Gentile, E. Agrimi, A. Franceschetti, A. Fini, L. Naclerio, S. Pappalardo* ed *I. Sardo*.

Il volume è a cura di *Franco Frigo*
e *V. Walter Lindo*.

Sono autori del volume: Introduzione: *F. Frigo*;
Capitolo I: *A. Airò, N. Catalano, V. W. Lindo, A. Rossi*; Capitolo II: *R. Angotti*; Capitolo III: *G. Brunello, P. Neirotti, E. Paolucci*; Capitolo IV: *R. Angotti, N. Catalano, D. Premutico*; Conclusioni: *N. Catalano, F. Frigo, V. W. Lindo*

Collaborazione elaborazioni statistiche per Isfol:
A. Bernardini, S. Ferri

Coordinamento editoriale: *M. Benincampi*
Editing: *A. Calpini*.

Coordinamento della programmazione editoriale e dell'editing della collana **I libri del Fondo sociale europeo**:

Aurelia Tirelli

Con la collaborazione di:
Paola Piras

INDICE

INTRODUZIONE	9
<i>Le grandi imprese e la Formazione continua</i>	9
I • LE POLITICHE PUBBLICHE PER LA FORMAZIONE E LE GRANDI IMPRESE	15
1 LE POLITICHE NAZIONALI PER LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE NELLE GRANDI IMPRESE	17
1.1 Il ruolo delle grandi imprese nella programmazione del Fondo Sociale Europeo	17
1.2 La Legge 236/93 e gli interventi di formazione individuale	24
1.3 I Fondi interprofessionali per la formazione continua	27
1.4 I contributi pubblici concessi attraverso la Legge 845/78, art. 18 lett. h) e art. 26	29
1.5 Gli incentivi alla formazione previsti dalla legge 383/01, articolo 4 (Tremonti bis)	31
2 POLITICHE PER LE RISORSE UMANE E GRANDI IMPRESE IN FRANCIA	33
2.1 Il quadro normativo	33
2.2 Il relativo sostegno del cofinanziamento comunitario a un sistema già maturo	35
2.3 Le scelte delle grandi imprese: gli effetti delle politiche pubbliche e delle dinamiche economiche	37
II • L'INVESTIMENTO IN FORMAZIONE DELLA GRANDE IMPRESA. UNA RASSEGNA DELLE PRINCIPALI INDAGINI SULLA DOMANDA DI FORMAZIONE CONTINUA	41
1 L'AVVIO DI INDAGINI STATISTICHE COME RISPOSTA ALLE ESIGENZE INFORMATIVE POSTE DALLE POLITICHE PUBBLICHE DI SOSTEGNO ALLA FORMAZIONE CONTINUA	43
2 L'INDAGINE ISTAT-EUROSTAT <i>CONTINUING VOCATIONAL TRAINING SURVEY (CVTS)</i>	47
2.1 L'indagine CVTS1	47
2.2 L'indagine CVTS 2	49

3	L'INDAGINE CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA SULLA FORMAZIONE CONTINUA	54
4	LE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE CONTINUA NELLA RILEVAZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR DI UNIONCAMERE	58
5	LE INDAGINI MINISTERO DEL LAVORO-ISFOL PER LA RILEVAZIONE E L'ANALISI DELLA DOMANDA DI FORMAZIONE CONTINUA ESPRESSA DALLE IMPRESE	63
6	LE INDAGINI SULLA DOMANDA DI FORMAZIONE DEI LAVORATORI	67
6.1	L'Indagine Ministero del Lavoro-ISFOL sulla domanda di formazione continua dei lavoratori italiani	67
6.2	L'indagine Céreq Formation Continue 2000	72
7	CONCLUSIONI AL CAPITOLO	77
III	• I RISULTATI DELL'INDAGINE	79
1	GLI OBIETTIVI E LE CARATTERISTICHE DELL'INDAGINE	81
1.1	Gli obiettivi della ricerca	82
1.2	Il campione analizzato	83
1.3	Alcuni problemi di natura metodologica	84
1.4	Un'analisi dello stato dell'arte esistente in materia di formazione	85
1.5	Il questionario di raccolta dei dati	87
2	LE RISORSE INVESTITE NELLA FORMAZIONE	90
2.1	L'incidenza della formazione sui costi dell'impresa	91
2.2	L'esistenza di un approccio formale alla formazione continua	94
2.3	I livelli medi di spesa per addetto	97
2.4	La continuità degli investimenti in formazione: un'analisi sulle variazioni di costo	99
2.5	L'"ampiezza" degli investimenti in formazione	100
2.6	Alcuni approfondimenti su ampiezza ed intensità degli interventi formativi	108
2.7	Gli "ostacoli" alla formazione continua	111
3	I FABBISOGNI FORMATIVI ED I CONTENUTI DEGLI INTERVENTI	115
3.1	Strategia, innovazioni e fabbisogni formativi: un modello concettuale	116
3.2	I fattori di competitività delle imprese e le innovazioni adottate	118
3.3	Le determinanti della formazione	122
3.4	Le aree tematiche di intervento	124
3.5	Fabbisogni di formazione e divari di competenze	131
3.6	Decisioni di "make or buy" per l'acquisizione di nuove competenze	133
3.7	Alcune valutazioni sul ruolo della formazione come strumento di gestione degli esuberanti aziendali	137

4	L'ORGANIZZAZIONE E GLI STRUMENTI DELLA FORMAZIONE	139
4.1	Le diverse fasi del processo di formazione	139
4.2	L'unità organizzativa deputata all'organizzazione della formazione	141
4.3	Il ruolo del gruppo di appartenenza	143
4.4	Il ruolo dell'impresa nelle diverse fasi del processo di formazione continua	145
4.5	Il ruolo dei fornitori esterni di servizi formativi	152
4.6	Il ruolo delle Parti Sociali	154
4.7	Gli strumenti di supporto all'erogazione della formazione	156
4.8	Un approfondimento su ambiti di utilizzo, vantaggi e svantaggi dell'e-learning	160
4.9	Formazione fuori orario di lavoro ed incentivi per la formazione	164
5	CARATTERISTICHE DI IMPRESA, FORMAZIONE E PERFORMANCE: ALCUNE STIME RICAVATE DA ANALISI ECONOMETRICHE	170
5.1	L'incidenza della formazione	170
5.2	I contenuti della formazione	176
5.3	Gli strumenti della formazione	177
5.4	La diffusione delle piattaforme di e-learning	177
5.5	Formazione e performance: gli effetti sulla produttività	178
5.6	Alcune considerazioni sulle analisi svolte	179
6	IL RUOLO DEL FINANZIAMENTO PUBBLICO	181
6.1	Il ricorso ai finanziamenti pubblici per la formazione	182
6.2	Quale evoluzione per i sistemi di finanziamento pubblico per la formazione?	187
6.3	Alcune considerazioni sul ruolo e sulle modalità del finanziamento pubblico	189
7	ITALIA USA: UN CONFRONTO TRA LE DIFFERENTI STRATEGIE DI FORMAZIONE	191
8	CONSIDERAZIONI FINALI AL CAPITOLO	196
IV	• UN BILANCIO SULLE PRINCIPALI TENDENZE CHE EMERGONO DALL'ANALISI DEI DATI	201
1	L'EVOLUZIONE DEI COMPORTAMENTI FORMATIVI DELLE GRANDI IMPRESE ITALIANE NEL PERIODO 1999- 2001	203
2	ELEMENTI DI ANALISI E DI CONFRONTO NELL'EVOLUZIONE DEL FENOMENO	207
3	CONNESSIONI TRA CAMBIAMENTO TECNOLOGICO E ORGANIZZATIVO E FORMAZIONE CONTINUA	211
4	IL RAPPORTO TRA FORMAZIONE CONTINUA E INNOVAZIONE TECNOLOGICA	213

5	IL RAPPORTO TRA FORMAZIONE CONTINUA, INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	217
	• CONCLUSIONI	221
	• RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	233

INTRODUZIONE

Le grandi imprese e la Formazione continua

Se per lavorare bisogna avere un mestiere e delle competenze, per mantenere il lavoro bisogna essere aggiornati e pronti ad affrontare le nuove situazioni che si vanno delineando.

Chi organizza l'impresa organizza i fattori della produzione tenendo conto della necessità di promuovere il cambiamento delle regole e il diverso utilizzo delle capacità dei singoli, favorendo lo scambio di informazioni che contengono conoscenze utili per continuare a realizzare il particolare mix dei fattori produttivi utilizzati. Per questo motivo si afferma che nelle imprese c'è apprendimento nel lavoro e, a maggior ragione, in contesto di cambiamento organizzativo - per le ragioni che vedremo - possiamo riconoscere nei comportamenti delle grandi imprese non solo i processi di apprendimento ma anche i processi formativi e in particolare i segni della presenza della formazione continua. Che ci sia formazione diffusa nelle grandi imprese è cosa nota, meno scontato è sapere quali sono le condizioni organizzative, quali gli obiettivi, i temi, la durata, il coinvolgimento del sindacato e i costi della pratica formativa. Così come non sono per nulla evidenti le motivazioni di coloro che, dall'interno delle proprie direzioni all'interno delle imprese di maggiori dimensioni hanno affermato che l'impresa negli anni di riferimento non ha realizzato formazione e non ha sostenuto costi per la crescita delle risorse umane.

Il nostro è il paese delle piccole e medie imprese (PMI) e a seconda dei periodi questa è una caratteristica vista come un limite o come un valore. Spesso il limite è considerato da chi ci opera, titolari e dipendenti, e il valore viene attribuito da chi proviene da contesti gravati dalla preponderanza di grandi apparati produttivi, siano essi monosettoriali che comprendenti più segmenti di attività economica e più filiere. Data la rilevanza delle imprese appartenenti alla piccola e media dimensione (in realtà appartenenti alla mediamente piccola dimensione) si è ritenuto corretto privilegiare, in una prima fase di analisi delle variabili socio economiche, delle dinamiche e degli atteggiamenti, dapprima le grandi imprese, per passare quindi successivamente alle micro imprese (quelle con meno di 10 dipendenti) lasciando tempo e spazio allo studio delle PMI considerate il cuore del problema. Analizzando il totale dei lavoratori dipendenti occupati nelle imprese private, la loro distribuzione risulta essere la seguente: un quarto nelle micro imprese, un quarto nelle grandi imprese e il restante 50% nelle PMI. Va detto subito che nelle imprese micro il numero di occupati praticamente raddoppia se noi teniamo conto dell'incremento dovuto al numero dei titolari, dei loro famigliari e dei coadiutori.

Esaminata dal punto di vista della rilevanza occupazionale, la grande impresa rappresenta nel nostro Paese tutt'altro che una priorità.

Ben altre considerazioni si debbono fare nel momento in cui si vuole esaminare l'interesse per il sistema economico e per il sistema sociale dei processi in atto nella grandi imprese e in particolare gli interventi di arricchimento delle risorse umane che sempre più, in questo contesto vedremo indicate come investimento nel e sul capitale umano dell'impresa.

Da qui la decisione di definire una strategia di ricerca ad hoc che permettesse di coniugare l'analisi quantitativa realizzata su basi statistiche con lo studio approfondito di case study.

Il lavoro di sfondo per i passi successivi è rinvenibile all'interno del volume sulle "Buone pratiche nella formazione continua"¹ che ha offerto l'occasione di illustrare le strategie di alcuni grandi gruppi di imprese nazionali (e multinazionali) impegnate nella realizzazione di processi di cambiamento tecnologico e organizzativo in vista della necessità non solo di competere sui mercati globali (dove le imprese già erano presenti) ma anche di trasformare il mix dei prodotti con l'utilizzo sempre più massiccio di conoscenze tecnico-scientifiche.

Il limite di quel volume è costituito dal vincolo posto in ordine alla scelta dei casi formativi da esaminare riconducibili solo a quanto finanziato dal Ministero del Lavoro nell'ambito dei Programmi Operativi Multiregionali della Programmazione FSE degli anni 1994-1999. Al momento dell'analisi quello che si coglieva nei comportamenti e negli atteggiamenti delle grandi imprese verso la formazione era la consapevolezza della ineluttabilità della scelta per una formazione diffusa e rivolta a tutte le componenti del lavoro organizzato. Mentre altrove ancora si dibatteva sui migliori strumenti per identificare le figure chiave dell'organizzazione in molte imprese si era già adottata la linea di mettere in formazione, nel volgere di due-tre anni, tutte le maestranze. Questo valeva per le grandi imprese private quanto per le strutture pubbliche, soprattutto per quelle operanti nel campo dei servizi di utilità collettiva, investite ai processi di privatizzazione con la conseguente scoperta del mercato, della concorrenza (con o senza regole esplicite) e della figura del cliente-tiranno.

Più recentemente la formazione nelle imprese di maggiori dimensioni è stata riconsiderata in occasione della ricerca relativa all'economia della formazione continua aziendale e ai suoi relativi costi². La ricerca e il volume che ne raccoglie i risultati non tratta in modo esclusivo i fenomeni afferenti alle grandi imprese ma la preoccupazione del ricercatore è stata quella di mettere a confronto diversi comportamenti assunti dalle imprese nelle tre situazioni distintive: in presenza dell'utilizzo di sole risorse proprie per la formazione dei propri dipendenti, in situazioni di utilizzo di sole risorse pubbliche e nella situazione mista di utilizzo di risorse pubbliche e private da parte dello stesso soggetto. La scoperta rilevante ai nostri fini, ma è stata più una conferma che una scoperta, è quella che le imprese trattano le risorse per la formazione in modo diverso a seconda della provenienza e nello stesso tempo esprimono giudizi poco lusinghieri sulle modalità del sostegno pubblico alla formazione. Il tema dei costi del servizio formativo offerto e del singolo prodotto-servizio (il corso, il seminario, l'ora di formazione, il cd rom, etc.) è di grande attualità dal momento che l'Italia primeggia, come detto nel presente volume, tra tutti i paesi europei, solo in relazione al costo dell'ora di formazione, abbondantemente al di sopra della media europea.

1 F. Frigo (a cura di) *Le Buone Pratiche nella formazione continua*, Struttura ISFOL di assistenza tecnica al FSE, aprile 2000, Isfol, Roma.

2 Frigo F., Lindo V. W. (a cura di), *Economia e costi della formazione aziendale*, febbraio 2002, Franco Angeli Editore, Roma.

Anche nel volume "I Laboratori della formazione continua"³ è stato ripreso lo studio sulla formazione nelle grandi imprese, con la scelta di dedicare tre di questi, rispettivamente, all'apprendimento organizzativo, al training on the job e alla formazione in rete e a distanza.

Le logiche dell'organizzazione che apprende sono state studiate in contesti di grandi imprese e si sono sviluppate per fornire risposte efficaci al cambiamento in atto nelle imprese maggiori, potendo contare, in quel caso, su un potenziale umano ricco, non solo ai vertici, di linguaggi e di cultura atta a costituire terreno per la crescita di nuove competenze di profilo alto. Nello stesso senso è nelle grandi imprese a rete che si sono sperimentate e si sono codificate le regole per fare della formazione a distanza una pratica di routine cui ricorrere per l'aggiornamento sulle nuove procedure della qualità o sulle caratteristiche dei nuovi prodotti bancari e assicurativi. Le imprese maggiori, quasi sempre a carattere multinazionale, affrontano le sfide della concorrenza asiatica e nordamericana, oltre che dei "cugini" europei, innervando nella propria organizzazione i caratteri distintivi di alcuni "meridiani energetici" dedicati al knowledge e alla competenza diffusa. Per raggiungere questo risultato coniugano più o meno consapevolmente e più o meno bene la ricerca sociale e l'ingegneria sociale con la consulenza direzionale e organizzativa e la formazione. Quando si deve trarre il bilancio degli investimenti effettuati risulta difficile, in molti casi, riuscire a distinguere tra le modalità di intervento che rendono autonoma l'impresa da quelle che mantengono la gran parte del know how nelle mani degli esperti. Un fenomeno da non trascurare, nella complessità della situazione che vive l'impresa oggi è la commistione di ruoli giocati da società multinazionali di consulenza globale; queste non solo offrono formazione e quindi investimento sulle risorse umane ma, nello stesso tempo, valutano economicamente gli investimenti in corso, le acquisizioni, le cessioni di imprese soggette a grande mobilità degli assetti proprietari.

Nel dialogo tra imprese "in apprendimento" e imprese di consulenza e di formazione i rapporti sono sostanzialmente paritari se vi sono risorse proprie in gioco, mutano sostanzialmente se intervengono a creare squilibri i contributi pubblici nazionali o comunitari che attribuiscono alle agenzie formative il ruolo sostanziale del mediatore nei confronti della pubblica amministrazione.

Prima di giungere alla definizione degli strumenti per la ricerca sulla formazione continua nelle grandi imprese i cui risultati sono qui presentati, si è ritenuto utile aprire il confronto con un panel di imprese che ha coinvolto, oltre all'Isfol e al Politecnico di Torino una quindicina di grandi imprese interessate da processi di trasformazione negli assetti proprietari o sotto stress per la notevole esposizione dei propri prodotti alla concorrenza mondiale⁴.

Da quel confronto sono usciti rafforzati alcuni nostri convincimenti ed è stata confermata la bontà della strategia seguita sino a quel momento: ovvero quella scelta di differenziare anche gli strumenti di analisi in base alla dimensione dell'impresa.

Gli interlocutori di allora e di oggi per la ricerca, che qui presentiamo, sono i rappresentanti di organismi complessi che vivono alla stessa stregua dei colleghi dipendenti di imprese di grandi dimensioni europee, americane ed asiatiche la battaglia giornaliera per garantire profitto ai

3 Frigo F., Ricchini P., (a cura di) "I laboratori della Formazione Continua" (2002), Angeli, Milano.

4 Per approfondimenti si veda: Frigo F., Lindo V. W., Paolucci E. (a cura di), "Le buone pratiche nelle strategie formative delle grandi imprese italiane: alcuni casi a confronto", in Osservatorio Isfol - Formazione - Orientamento - Occupazione - Nuove Tecnologie - Professionalità, n. 2-3, Roma 2002.

soci e agli investitori; sono le grandi imprese che fanno leva sulla capacità del management e del personale nel suo insieme per affrontare continue trasformazioni rimanendo sempre all'interno della "fascia di rischio" al di sotto della quale non ci sono sufficienti energie mobilitate per raggiungere i fini aziendali e al di sopra della quale non ci sono energie sufficienti per garantire il flusso del "sangue" necessario per ossigenare i gangli vitali.

In queste imprese si è verificato in questi anni un fenomeno che noi avevamo almeno in parte cominciato a vedere già alla fine degli anni '80 quale risultato delle analisi sul ruolo della formazione nelle strategie delle grandi e medie imprese italiane: ci riferiamo alla fragilità legata alla scelta di "razionalizzare" eccessivamente l'utilizzo della forza lavoro riducendo, o, meglio cancellando del tutto le figure jolly, le doppie posizioni, l'accoppiata giovane-anziano sulle diverse funzioni. Le logiche dei "tagliatori di teste" hanno costretto anche le imprese vocate alla qualità, alla progettazione, alla innovazione a riscoprire, in nuove forme, modelli tayloristici proprio nel momento in cui questi venivano cacciati dalle linee di produzione perché le nuove tecnologie e la robotizzazione in particolare avevano permesso (e/o costretto) a rivedere il mix di funzioni per gli operatori/manutentori finalmente oggetto di ricomposizione e di arricchimento delle mansioni. Nelle aziende terziarie la razionalizzazione non ha significato sempre la riscoperta del modello del laboratorio, del workshop diffuso ed integrato in rete (va ricordato il dibattito sulla integrazione di modelli del lavoro artigiano nella grande impresa nel momento della riscoperta del valore della personalizzazione del prodotto anche nella produzione di massa). La razionalizzazione ha voluto dire, soprattutto, turn over eccessivo, depauperamento dei contenuti professionali e delle garanzie del lavoro per talune figure e di conseguenza la rincorsa a ridisegnare il mix del mercato del lavoro dell'impresa che oggi risulta essere molto più articolato che all'inizio degli anni '90 perché comprende "all'interno", oltre ai "lavoratori in costanza di rapporto di lavoro", i collaboratori coordinati continuativi (ora probabilmente collaboratori "a progetto"), il personale con contratto a termine, esperti e professionals appartenenti a gruppi e a società di servizio, i lavoratori in prestito dalle aziende di lavoro interinale.

Governare le risorse umane in una grande impresa è sempre stato un'arte, oggi è sicuramente un'attività complessa che implica una valutazione costante delle valenze dei singoli in un contesto di più sistemi di gestione dei rapporti di lavoro e di collaborazione senza avere a disposizione quella strumentazione e quelle garanzie tipiche delle relazioni industriali più consolidate.

La formazione che viene praticata nelle grandi imprese, in quelle europee più che in quelle italiane, sia per il grado di frequenza della pratica e per la percentuale degli occupati oggetto e soggetto dei percorsi di apprendimento risponde già da tempo all'esigenza di dare contenuti di conoscenza e competenza alle varie componenti del mercato del lavoro e non risponde solo alle necessità del nucleo forte costituito dai dipendenti con un contratto a tempo indeterminato. Sugeriamo qui di utilizzare l'espressione *CONCOM* per esprimere l'insieme di conoscenze e competenze possedute e di cui abbiamo bisogno.

L'idea di poter identificare "con certezza" all'interno delle risorse umane e dell'organizzazione le figure chiave su cui investire (in molte imprese questo è successo escludendo la maggior parte dei lavoratori) in modo tale da garantire nel tempo capacità operativa nell'immediato e innovazione nel medio lungo termine è una pratica che resiste e che è difficile, culturalmente, da cambiare.

I dati che qui illustriamo, invertendo la tendenza, disegnano un sistema di imprese che si sono rese conto, nel loro complesso, che risulta perdente la strategia di investire su pochi individui, sui leader piuttosto che su tutti e per tutte le posizioni.

Le performances delle grandi imprese italiane in materia di organizzazione e finanziamento delle attività di formazione si avvicinano alla media europea, discostandosi in positivo da quanto è indicato dai risultati dell'indagine europea CVTS 2 riferita ai comportamenti delle imprese con più di 10 dipendenti nel corso del 1999⁵.

I risultati raccolti dal campione analizzato, rappresentativo delle maggiori imprese italiane, esprimono sicuramente gli atteggiamenti e i comportamenti delle organizzazioni più sensibili al problema dell'investimento in capitale umano del nostro paese. Nelle ricerche riproposte nel corso del 2003 si è rafforzata la significatività statistica del dato in modo che sia valida non solo a livello aggregato ma anche per dimensione territoriale e per tipologia di macro attività economica. Va ricordato in questa sede che, per la prima volta in Italia, abbiamo esteso l'analisi riservata alle imprese con più di 250 dipendenti, anche a una quota di aziende che, pur avendo un numero di addetti inferiore a 250 rientrano nella definizione europea (e nazionale, ai fini della applicazione delle regole degli aiuti di stato) di grande impresa. In tal modo abbiamo iniziato ad offrire materiale informativo per un confronto tra logiche e strategie formative che segue non il percorso del settore, del territorio o della dimensione ma quello dell'assetto proprietario, convinti che l'appartenenza dell'impresa ad un gruppo proprietario (nazionale, europeo o mondiale) incida significativamente sulle scelte relative agli investimenti sulle risorse umane.

Non deve apparire strano il dato che emerge dalle nostre riflessioni che ci indica che più del 90% delle imprese ha investito in formazione, e in quel tipo di formazione. Viceversa ci è parso oggetto di analisi ulteriore, e quindi oggetto di approfondimento, l'informazione che un numero esiguo, ma significativo, di imprese abbia dichiarato che nell'anno precedente alla rilevazione non abbia effettuato alcuna attività formativa per l'impresa e per i suoi dipendenti.

Questo comportamento non pare compatibile con quanto viene richiesto quotidianamente a queste imprese come impegno sulle novità che vengono introdotte attraverso nuovi provvedimenti legislativi in materia di qualità dei prodotti e dei processi, salute e sicurezza, controlli, scambi internazionali, acquisizioni e cambi di proprietà. Non pare neppure compatibile con la sempre maggiore integrazione tra le imprese e l'acquisizione di una comune matrice di multinazionalità che porta con sé il corollario della diffusione di "buone prassi" sugli investimenti in risorse umane.

In valore assoluto gli investimenti delle grandi imprese in materia di formazione rappresentano un notevole contributo, anzi la maggior voce, degli investimenti in conoscenze-competenze dei soggetti occupati. Pareggia l'intera spesa pubblica per la formazione professionale regionale e vale cinque-sei volte il contributo obbligatorio dello 0,30% del monte salari al Fondo della formazione. Le imprese intervistate sono attente a questo livello di spesa per la formazione e intercettano in buona misura le risorse pubbliche disponibili (FSE e legge 236/93) per abbattere almeno in parte l'onere sul bilancio aziendale. La consapevolezza del peso sul bilancio non significa però che la formazione sia oggetto di programmazione in tutte

5 ISTAT, *"La formazione del personale nelle imprese"*, a cura di G. Perani, SiB, Agosto 2002, Roma.

le imprese (il 20% non ha un piano formativo) ma soprattutto non significa che si operi per costruire un bilancio annuale certo per la formazione dei lavoratori (il 40% delle grandi imprese non ha un budget specifico per la formazione). Ne risulta una situazione piuttosto difficile per i responsabili del personale e per i responsabili della formazione che devono ricercare volta per volta, con scarse certezze e con un riconoscimento non garantito del valore della propria azione, l'appoggio dei vertici per creare le condizioni operative per avviare attività formative.

Un sostegno, indiretto, ai responsabili della formazione potrebbe venire da coloro che agiscono a tutela degli interessi collettivi dei lavoratori in azienda, ovvero i sindacati aziendali e le organizzazioni di categoria. Dalle risposte delle direzioni aziendali, non si evince la presenza di figure di interlocuzione a tutela delle competenze professionali dei lavoratori (non si vedono ancora definiti i profili e le competenze del "delegato alla formazione") e risulta limitata la capacità di negoziare i piani aziendali che pure le imprese affermano di redigere annualmente.

Tutta la normativa in materia di formazione continua, conseguente alla stagione dei grandi accordi e dei patti di carattere concertativo, privilegia prima e rende necessaria poi l'attività pattizia tra le parti sociali ai vari livelli per poter ascrivere la formazione continua nel novero delle politiche pubbliche di finanziamento (o di sostegno parziale a carattere premiale).

A fronte della necessità, creata dalle regole decise con il coinvolgimento diretto anche dei sindacati dei lavoratori, si assiste ad un governo dei processi quasi esclusivamente affidato alle direzioni aziendali. E siccome la difesa della competenze risulta essere la maggior parte della pratica di tutela del lavoratore in questa fase di incertezze, di cambiamento e di innovazione, l'assenza del sindacato quale protagonista a livello di impresa, assegna, di fatto, all'impresa il ruolo di garante del futuro occupazionale del lavoratore.

In questo caso "chi fa non sbaglia" e chi "non fa, sicuramente sbaglia".

Le Parti Sociali, impegnate nell'avvio operativo dei Fondi Paritetici Interprofessionali, dalla lettura dei dati illustrati in questo studio, confermati anche dai risultati delle analisi relative alle PMI, potranno trarre stimoli per rafforzare le proprie linee d'azione e la propria cultura organizzativa.

Le relazioni tra le Parti Sociali e le Istituzioni hanno permesso di raggiungere buoni risultati a livello nazionale e regionale che rischiano di essere vanificati dai limiti presenti nella concreta pratica del confronto a livello aziendale.

Franco Frigo
*Responsabile del Progetto
Formazione Continua dell'ISFOL*

capitolo I

- **LE POLITICHE
PUBBLICHE PER LA
FORMAZIONE E LE
GRANDI IMPRESE**

1 • LE POLITICHE NAZIONALI PER LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE NELLE GRANDI IMPRESE

1.1 • IL RUOLO DELLE GRANDI IMPRESE NELLA PROGRAMMAZIONE DEL FONDO SOCIALE EUROPEO

La revisione dei regolamenti dei Fondi Strutturali è stata l'occasione per un rinnovato impegno nei confronti di una delle priorità delle linee di sviluppo socio economico dell'Unione, vale a dire l'esigenza di promuovere lo strumento della formazione, per facilitare l'adattamento dei lavoratori e delle lavoratrici ai profondi mutamenti in atto nella organizzazione produttiva, alle prese con i processi di mondializzazione dell'economia, avviatisi a partire dall'inizio degli anni novanta. Il processo di revisione si è concretizzato nell'introduzione di un nuovo programma obiettivo del Fondo Sociale Europeo denominato Obiettivo 4, che ha avuto come scopo primario quello di "agevolare l'adattamento dei lavoratori e delle lavoratrici ai mutamenti industriali ed all'evoluzione dei sistemi di produzione"⁶. Il processo di definizione delle iniziative nazionali si è concretizzato nella formulazione del Documento Unico di programmazione (DOCUP OB. 4 Italia).

Le premesse del documento programmatico partono dalla constatazione degli elementi di criticità del sistema economico nazionale, emersi nel corso della precedente programmazione del Fondo Sociale Europeo e del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, riconducibili a due principali fenomeni:

- la contrazione degli occupati del settore industriale;
- la parallela evoluzione del peso del settore terziario.

Questo scenario si colloca all'interno di un quadro nazionale caratterizzato da un significativo ritardo nel livello di industrializzazione, rispetto alla situazione riscontrabile negli altri paesi dell'Unione, in particolare quelli del nord e del centro Europa.

Nella grande impresa, l'impatto della crisi ed il processo di ridimensionamento degli occupati è stato il frutto del processo di introduzione delle nuove tecnologie, oltre che alla internazionalizzazione dei mercati. Ciò ha favorito il processo di sostituzione del fattore lavoro con il capitale. Il fenomeno si era caratterizzato con l'impulso al trasferimento di fasi di processo presso imprese di minori dimensioni operanti in ambito nazionale (decentramento produttivo) con significativi abbattimenti di costi, ovvero attraverso il trasferimento di fasi di processo e/o di prodotti presso unità produttive di paesi terzi, caratterizzati da minori costi del lavoro e dalla presenza di una legislazione maggiormente orientata all'attrattività dei territori (internazionalizzazione della produzione). In definitiva gli anni ottanta avevano segnato un'evoluzione dell'occupazione, caratterizzata da un lato da un decremento di occupati nella grande industria e, parallelamente, per l'assorbimento di quote occupazionali nelle unità produttive di ridotte dimensioni e nel terziario.

Il processo di terziarizzazione, che aveva anch'esso profondamente segnato i precedenti anni ottanta si era tradotto nello sviluppo di servizi specialistici a supporto delle attività produttive,

6 DOCUP obiettivo 4 1994-1999 del Fondo Sociale Europeo.

improntati ad elevati standard qualitativi, contribuendo a definire, come prima indicato, i nuovi assetti occupazionali.

Questa evoluzione si evince già in modo chiaro dalla lettura dei dati relativi al censimento del 1991, che evidenzia la netta riduzione di peso dell'occupazione nella grande industria. Nei 10 anni intercorrenti tra i due censimenti del 1981 e del 1991, le unità locali con oltre 1000 addetti registravano nel nostro paese una contrazione pari quasi al 60% del totale, non compensata integralmente da un riassorbimento nelle piccole imprese e nel terziario, producendo l'effetto di un conseguente invecchiamento della popolazione occupata nell'industria. Le unità produttive di piccole dimensioni nel settore industriale si presentavano con una dimensione media di 7,7 addetti e nel periodo considerato avevano rafforzato la propria dimensione media.

Nel quadro tendenziale delineato, sostanzialmente riconducibile alla perdita di peso occupazionale della grande impresa, al parallelo incremento d'importanza delle piccole e medie imprese e del terziario, si determinano i tratti distintivi del DOCUP Obiettivo 4, programmazione 1994/1999, che comportano la conseguenza rilevante di certificare la "diminuita importanza dei mercati interni del lavoro e l'influenza delle politiche di gestione e manutenzione della forza lavoro, tipiche della grande impresa⁷", così come di individuare lo stato di mutamento del settore industriale che, in particolare per la grande impresa, comporta l'esigenza di portare al centro dell'attenzione delle politiche pubbliche i fenomeni di crisi occupazionale, conseguenza sia dei processi di ristrutturazione settoriali, sia del mutamento del mix delle competenze necessarie alle grandi imprese, a partire dalla riduzione dei livelli gerarchici e del conseguente sviluppo atteso per le funzioni di coordinamento e supervisione, estese alle figure tradizionalmente caratterizzate da contenuto tecnico, e per quelle legate alla progettazione, pianificazione e controllo dei processi e della qualità dei prodotti.

Di conseguenza l'obiettivo centrale della programmazione 1994/1999 diventa l'identificazione dei fabbisogni espliciti e latenti di professionalità degli occupati, per fornire strumenti in grado di tutelare la posizione lavorativa degli occupati, il cui status professionale è minacciato dai processi di ristrutturazione in atto, in un contesto che promuove l'interazione con i sistemi delle imprese di produzione di beni ed erogazione di servizi, per consentire ai loro occupati l'acquisizione di nuove professionalità funzionali alle trasformazioni in atto.

In definitiva, in coerenza anche alle politiche nazionali, si configura un obiettivo strategico teso a contribuire, attraverso il sostegno del FSE, alla istituzione progressiva di un sistema nazionale di formazione continua, orientato all'anticipazione ed al superamento dei processi di obsolescenza delle competenze e di contrazione dell'occupazione.

Il FSE intende, quindi, sostenere i lavoratori già occupati attraverso interventi finalizzati a mantenere e migliorare le posizioni lavorative; questi interventi si collocano in un quadro in cui i principali attori del processo negoziale, ovvero le parti sociali, giocano un ruolo chiave nella programmazione e definizione delle politiche pubbliche per le imprese, anche sul versante della formazione⁸.

7 DOCUP obiettivo 4 Italia 1994-1999 del Fondo Sociale Europeo.

8 A tal proposito si chiamano il Patto per il lavoro, sottoscritto tra Governo e Parti sociali nel settembre del 1996 e il Patto di Natale, sottoscritto sempre tra Governo e Parti sociali nel dicembre del 1998 in cui si rilancia la formazione continua come leva di sviluppo per le imprese.

Del resto l'assenza di un sistema articolato di formazione continua promosso dall'autorità pubblica aveva sviluppato un'offerta formativa a livello aziendale e per gli occupati, prevalentemente caratterizzata da interventi a sostegno dell'inserimento dei nuovi assunti nelle imprese ed alla riqualificazione di particolari gruppi professionali, di solito caratterizzati da livelli medio - alti, principalmente per fare fronte a situazioni specifiche e/o in rapporto a precise e delimitate esigenze produttive. Questo modo d'intendere la formazione dei lavoratori occupati aveva caratterizzato l'azione delle grandi imprese, in particolare di quelle orientate all'innovazione tecnologica e all'erogazione di servizi avanzati, situandosi temporalmente in situazioni di espansione e soggetto a fenomeni di contrazione nei momenti di crisi. La formazione si era spesso caratterizzata per il suo valore di ammortizzatore sociale, accompagnando processi di mobilità dei lavoratori, attraverso interventi concordati tra le parti sociali, spesso con caratteri di obbligatorietà per la percezione dei sussidi previsti dalla cassa integrazione guadagni straordinaria.

Il documento di programmazione Obiettivo 4 pone quindi le basi del sistema nazionale di formazione continua, prevedendo anche, in particolare per il biennio 1994/1997, di avviare interventi a favore delle situazioni occupazionali maggiormente critiche, attraverso azioni di formazione ed orientamento degli occupati in condizione di forte rischio di espulsione dai contesti lavorativi, ovvero destinatari di trattamenti di integrazione salariale, concentrando gli interventi sul versante degli esuberanti potenziali previsti sul fronte del mercato interno, individuando come priorità i lavoratori occupati con bassi livelli di formazione di base, da riqualificare e/o da riconvertire.

Il DOCUP, nell'ambito della necessaria diversificazione della strategia in funzione della variabile dimensionale delle imprese, individua alcune priorità principali per le grandi imprese: "promozione della formazione del personale attraverso lo sviluppo della prassi dei piani di formazione come modalità di gestione ordinaria ed anticipatrice delle competenze in relazione agli obiettivi dell'impresa (...) valorizzazione e riconoscibilità interna/esterna dell'area sviluppo delle risorse umane⁹". La tesi di fondo del sostegno pubblico alla formazione continua nelle grandi imprese richiama l'esigenza di potenziare strategicamente la "funzione formazione del personale interna all'impresa¹⁰", rendendola uno strumento trasparente che favorisce lo sviluppo dell'impresa attraverso l'acquisizione delle competenze necessarie e lo sviluppo personale delle risorse umane inserite nei processi di formazione finanziata.

In una seconda fase temporale, quella relativa al biennio 1997/1999, una volta definito e sviluppato un sistema di certificazione evoluto che consenta anche la spendibilità esterna della formazione acquisita, le risorse pubbliche sono chiamate a privilegiare interventi di anticipazione e di sostegno all'innovazione ed alla competitività delle imprese, con particolare riguardo ai lavoratori occupati, nei cui confronti si pongono oggettivi problemi di manutenzione ed accrescimento delle competenze e che rappresentano l'area forte dei mercati interni del lavoro, dando per questa via risposte alle problematiche della trasformazione industriale.

Tra le condizioni di successo del programma figurava, oltre all'avvio del sistema nazionale di formazione continua per gli occupati, il potenziamento del ruolo delle parti sociali, attraverso l'attuazione degli enti bilaterali, nella qualità di strumenti credibili di ricerca dei fabbisogni e di

9 DOCUP obiettivo 4 Italia 1994-1999 del Fondo Sociale Europeo.

10 DOCUP obiettivo 4 Italia 1994-1999 del Fondo Sociale Europeo.

concertazione degli interventi, presupposto all'evoluzione successiva, che si sarebbe caratterizzata con il varo dei fondi interprofessionali, che prevedono l'allargamento dell'azione delle Parti Sociali oltre che alla definizione dei fabbisogni, anche alla gestione diretta degli interventi formativi sostenuti dall'intervento pubblico.

La strategia d'intervento del DOCUP Obiettivo 4 si concentrava di conseguenza nell'identificazione di precise priorità, che rispetto anche alla grande impresa, ponevano l'accento sull'identificazione, quali soggetti beneficiari degli interventi, dei lavoratori e lavoratrici minacciati/e da disoccupazione, ovvero coinvolti/e in processi di trasformazione e riorganizzazione delle imprese. In questo ambito, è necessario ricordarlo, veniva data come priorità l'azione nell'ambito delle PMI, riservando comunque alle altre imprese, quindi anche alle grandi imprese, una quota di circa il 20% dei fondi a disposizione per gli interventi formativi.

In questo quadro di particolare rilievo, per quanto prima indicato sullo stato e sulle tendenze occupazionali nelle grandi imprese, il documento di programmazione individuava obiettivi operativi quali il miglioramento delle qualifiche degli occupati, l'incremento del livello di stabilità dei posti di lavoro per le persone, principalmente per quelle caratterizzate da livelli bassi di qualifica e colpite dai cambiamenti nel contenuto delle mansioni, l'aumento del grado di mobilità professionale, conseguenza dei processi di ristrutturazione e di dislocazione delle attività dalle grandi imprese alle unità produttive di minori dimensioni, la prevenzione della disoccupazione, sollecitando ad orientare gli interventi a partire dalle particolarità del territorio (livello regionale ed a cascata locale), attraverso l'identificazione dei settori economici su cui investire, dei comparti da privilegiare, delle categorie di lavoratori prioritariamente da coinvolgere, delle tipologie più adatte ed efficaci da impiegare; il tutto nell'ottica di massimizzare l'efficacia ed i ritorni dell'azione formativa sostenuta dai fondi comunitari, nazionali e regionali, sull'accREDITAMENTO di un terziario della formazione efficace ed evoluto.

L'Asse 2 del DOCUP citato, relativo agli interventi di accompagnamento/adeGUAMENTO delle risorse umane, in relazione ai cambiamenti strutturali del sistema economico - produttivo ed all'impatto del mercato interno, ha quindi rappresentato il quadro di riferimento al cui interno realizzare gli interventi prioritariamente destinati ai lavoratori minacciati da disoccupazione, in particolare beneficiari del trattamento di cassa integrazione guadagni e per sviluppare la prassi dei piani di formazione aziendali ed interaziendali, includendo la diagnosi delle competenze e la sensibilizzazione delle imprese. Trattandosi di interventi a favore di lavoratori già inseriti in processi produttivi, le modalità formative dovevano privilegiare nuovi strumenti formativi (strumenti multimediali, FAD e tutoraggio personalizzato), anche attraverso il coinvolgimento diretto di formatori e tecnici aziendali.

In definitiva il documento di programmazione individuava, con particolare riferimento alla grande impresa, obiettivi sia di carattere strategico sia di tipo più particolare. Sul versante degli indicatori macro economici il sostegno pubblico alla formazione dei lavoratori occupati nelle grandi imprese intendeva sia contrastare il fenomeno della contrazione occupazionale, sia contribuire a ridurre i ritardi nel livello di industrializzazione del nostro paese, rispetto ai principali partner europei, vale a dire i paesi del centro e del nord dell'Europa, dando anche impulso a strategie operative centrate sull'innovazione e sulla qualità dei prodotti. Più concretamente i processi di formazione continua costituivano l'occasione per consolidare il ruolo centrale delle parti sociali, andando oltre l'analisi congiunta dei fabbisogni di formazione, sol-

lecitando lo sviluppo della prassi dei piani di formazione e la valorizzazione della funzione di formazione del personale interna all'impresa. Su questi due pilastri, superata l'emergenza costituita dai particolari fenomeni di crisi industriale ed in presenza di un credibile sistema di certificazione delle competenze, contribuire all'innovazione dei settori industriali, a partire da una diffusa presenza di diagnosi sulle competenze possedute dai lavoratori, da un ordine condiviso di priorità settoriali e territoriali, dall'impiego delle nuove tecnologie dell'e-learning.

Infine, nel quadro degli interventi comunitari a sostegno delle regioni italiane Obiettivo 1, nello stesso periodo di programmazione, le linee d'intervento per la promozione ed il sostegno della formazione continua erano indicate all'interno del FSE - Asse Risorse Umane, le cui linee programmatiche tendevano al superamento della tradizionale dicotomia tra interventi di politica economica e politica attiva del lavoro e definivano, in forte sintonia con l'Obiettivo 4 per lo stesso periodo di programmazione, i principali obiettivi nel mantenimento ed allargamento della base occupazionale attraverso strumenti di politica attiva per il lavoro e nella formazione per lo sviluppo, intesa come riqualificazione, diffusione di cultura imprenditoriale, comunicazione tra sistemi formativi e produttivi, formazione d'eccellenza.

In particolare nel documento di programmazione si confermava e si ribadiva l'esigenza di porre in essere un sistema di formazione continua, considerandolo un obiettivo coerente per una efficace strategia di sostegno alla produzione.

In base a quanto sopra il FSE prevedeva, in particolare per i lavoratori occupati nei settori economici individuati dal QCS, azioni per il raggiungimento di obiettivi prioritari, tra questi il miglioramento della competitività attraverso l'adattamento dei lavoratori ai mutamenti economici, da conseguirsi principalmente attraverso la creazione ed implementazione di un sistema di "formazione permanente" ed il rafforzamento delle iniziative volte al reinserimento nel mercato del lavoro di lavoratori espulsi dai processi produttivi. Tali intenzioni si traducevano nella presenza di sotto programmi dedicati. In particolare l'Asse 7.2 "Inserimento e reinserimento di persone in cerca di occupazione" e l'Asse 7.3 "Formazione continua per occupati".

In conclusione la programmazione comunitaria 1994/1999, sia per le aree in ritardo di sviluppo che per quelle caratterizzate dai processi di deindustrializzazione, evidenziavano tra i principali obiettivi strategici la costruzione di un sistema nazionale di formazione continua. In questo modo si sono avviate un insieme di esperienze che daranno sostanza e continuità all'implementazione della formazione continua degli occupati sui base nazionale, attraverso il varo delle circolari attuative della Legge 236 del 1993, il cui disegno strategico contempla finalità e contenuti del FSE.

La formazione continua trova un importante spazio anche nella nuova programmazione dei Fondi Strutturali: tuttavia se nel periodo 1994-1999 ad essa era dedicato un obiettivo specifico, nel nuovo periodo 2000-2006 alla formazione continua è dedicata la policy field D "Adattabilità" che si traduce, nelle aree dell'Obiettivo 3 nell'asse D, e nelle aree dell'Obiettivo 1 negli interventi previsti nelle misure che vanno da 3.9 a 3.12 (o 3.13). Rispetto al precedente periodo il peso delle regioni nel programmare gli interventi per lo sviluppo delle risorse umane aumenta: ad esse, infatti, è assegnato il 95% delle risorse mentre solo il restante 5% è gestito a livello nazionale, soprattutto attraverso interventi di sistema.

Crescono anche le risorse per la formazione continua e si nota, dalla lettura dei documenti, una certa continuità degli obiettivi perseguiti per le grandi imprese rispetto alla precedente

programmazione: le risorse comunitarie destinate alle imprese ammontano, compresi i finanziamenti nazionali, a circa 250 milioni di Euro per anno.

Come nella precedente programmazione, i documenti comunitari fotografano la situazione nel nostro paese: in una economia caratterizzata da una predominante presenza di PMI, il Quadro comunitario di sostegno dell'Obiettivo 1 e dell'Obiettivo 3, relativamente agli interventi di formazione continua, danno una priorità alle PMI riservando ad esse almeno il 60% delle risorse; in alcune regioni del sud questa percentuale raggiunge anche l'80%. La tabella che segue riporta le percentuali di risorse minime destinate alla PMI, come da Programma operativo o complemento di programmazione delle regioni e le risorse riservate alla misura "formazione continua" delle regioni.

Tabella 1.1 - Percentuali di risorse FSE destinate alle piccole e medie imprese

Regioni	Risorse FSE + contributi pubblici e privati Misura D.1 e 3.9(*)	% risorse minima per PMI
Valle d'Aosta	9.448.353	70%
Piemonte	181.703.476	80%
Lombardia	193.845.302	80%
Trento	20.877.769	70%
Bolzano	44.547.532	70%
Friuli V. Giulia	42.964.319	70%
Veneto	131.213.621	80%
Liguria	45.522.147	60%
Emilia Romagna	127.999.086	80%
Toscana	89.791.554	80%
Umbria	22.924.237	70%
Marche	19.290.193	80%
Lazio	85.935.730	60%
Abruzzo	45.842.508	80%
Basilicata	15.352.702	80%
Calabria	40.388.00	70%
Campania	42.354.000	70%
Molise	4.265.746	80%
Puglia	50.000.000	80%
Sardegna	117.024.000	70%
Sicilia	158.142.857	70%
ITALIA	1.449.085.521	

(*) per la Regione Sardegna, gli interventi di formazione continua sono previsti nella misura 4.6

Nella nuova programmazione, relativamente alla formazione continua, l'obiettivo del FSE risulta essere quello di sostenere la *"...promozione di una forza lavoro competente, qualificata e adattabile, dell'innovazione e dell'adattabilità nell'organizzazione del lavoro, dello sviluppo dello spirito imprenditoriale, di condizioni che agevolino la creazione di posti di lavoro nonché della qualificazione e del rafforzamento del potenziale umano nella ricerca nella scienza e nella tecnologia..."*

Tale strategia si concretizza in quattro linee di intervento che corrispondono alle misure previste in tutti i programmi operativi:

- lo sviluppo della formazione continua, della flessibilità del mercato del lavoro e della competitività delle imprese pubbliche e private, con priorità alle PMI (misura D.1 o 3.9);
- l'adeguamento delle competenze della Pubblica Amministrazione (misura D.2 o 3.10);
- lo sviluppo e consolidamento dell'imprenditorialità con priorità ai nuovi bacini d'impiego (misura D.3 o 3.11); per il sud è spesso presente una misura relativa all'emersione del lavoro irregolare (3.12)
- il miglioramento delle risorse umane nel settore della Ricerca e Sviluppo tecnologico (misura D.4 o 3.12/3.13).

Per quanto attiene i processi di adattabilità delle organizzazioni lavorative, anche tenendo conto degli orientamenti dei governi nazionali che si sono succeduti, la programmazione mette l'accento sui processi di rimodulazione degli orari di lavoro anche se, in un primo momento, si presumeva di seguire la strada prevista nel Patto Sociale per lo sviluppo dell'occupazione che prevedeva lo sviluppo di ampie forme di flessibilità, attraverso meccanismi contrattuali di riduzione di orario con attività formativa.

Non sono significative, almeno numericamente, le iniziative intraprese, a livello regionale, in favore di quelle grandi imprese interessate da processi di ristrutturazione e riconversione.

In passato un importante aiuto era previsto dall'art. 18 e 26 della Legge 845, che stanziava apposite risorse per rimuovere i "rilevanti squilibri locali tra domanda e offerta di lavoro"; tuttavia tali interventi sono stati sospesi per cui il più importante canale di accesso a risorse pubbliche resta comunque il Fondo Sociale.

Un altro importante sostegno alle grandi imprese viene da quella tipologia di interventi finalizzati a valorizzare le risorse umane nei settori della ricerca e tecnologia, dove maggiore è l'importanza e l'incidenza del fattore umano nella determinazione di risultati di qualità. L'innalzamento della competitività del sistema produttivo viene sostenuto, infatti, anche da un disegno strategico di politica per la R&S, attraverso la scelta selettiva degli interventi da realizzare.

Si tratta, tuttavia, di interventi che toccano il personale qualificato e comunque il management, ossia coloro che determinano le strategie aziendali. A parte gli specifici interventi previsti per i lavoratori in cassa integrazione guadagni, finanziati anche attraverso l'articolo 9 della Legge 236/93, sono pochi gli interventi previsti per i lavoratori con più basse qualifiche. Ciò porta a riflettere su un tema che è affrontato nella parte del rapporto relativa all'analisi sulle politiche formative delle grandi imprese: la formazione raggiunge le categorie di lavoratori che occupano posti di rilievo in azienda: ad oggi anche il Fondo Sociale non ha stabilito delle specifiche priorità per i lavoratori delle grandi imprese con titoli di studio o con livelli professionali bassi.

Per quanto riguarda gli interventi previsti nel Mezzogiorno finalizzati a contrastare le forme di lavoro nero, assume un'importanza notevole l'apporto fornito dalle azioni, cofinanziate dal Fondo Sociale, di creazione e consolidamento delle imprese, con riguardo alle aziende di piccole e medie dimensioni. Anche in questo caso, però, bassa è l'incidenza sulle grandi imprese. A sostegno delle imprese, infine, assumono rilevante importanza gli interventi di formazione continua previsti all'articolo 9 della legge 236/93 e, soprattutto, come previsto all'articolo 17 della Legge 196/97 e all'articolo 118 della legge 388/00, modificato ed integrato dall'articolo 48 della legge 289/02. Queste ultime leggi introducono nuovi strumenti per la formazione aziendale quali i Fondi Paritetici Interprofessionali per la Formazione continua.

1.2 • LA LEGGE 236/93 E GLI INTERVENTI DI FORMAZIONE INDIVIDUALE

Accanto agli interventi programmati dal Fondo Sociale Europeo in favore delle Grandi imprese, si affianca una legge nazionale, la Legge 236/93, che all'articolo 9 prevede che *"Il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, le Regioni e le province autonome possono contribuire al finanziamento di interventi di formazione continua, di aggiornamento o riqualificazione, per lavoratori occupati in aziende beneficiarie dell'intervento straordinario di integrazione salariale; interventi di riqualificazione o aggiornamento professionali per dipendenti da aziende che contribuiscono in misura non inferiore al 20% del costo delle attività, nonché interventi di formazione professionali destinati a lavoratori iscritti nelle liste di mobilità, formulate congiuntamente da imprese e gruppi di imprese e delle organizzazioni sindacali, anche a livello aziendale, dei lavoratori, ovvero delle corrispondenti associazioni o dagli organismi paritetici che abbiano per oggetto la formazione professionale"*.

La decisione di destinare le risorse pari ad un terzo del gettito dello 0,30% della legge 236/93 ad uno specifico programma di intervento nazionale finalizzato, primariamente, ad attuare un piano nazionale di Formazione Continua, ha fatto sì che in esso confluissero ogni anno oltre 200 miliardi di vecchie lire con modalità e le procedure definite, di volta in volta, attraverso Circolari attuative del Ministero del Lavoro.

Le Circolari che dal 1996 il Ministero del lavoro ha predisposto, hanno finanziato, oltre che azioni di sistema e interventi di formazione per gli operatori degli enti di formazione, soprattutto progetti aziendali e pluri aziendali, con una priorità alle piccole e medie imprese, soprattutto per quest'ultima tipologia di progetti. Le risorse per la formazione aziendale e pluri aziendale sono state distribuite alle Regioni in base a parametri ponderati sulla presenza delle imprese, del numero di lavoratori ed altri indicatori equitativi; i progetti dovevano quindi essere presentati alle Regioni o alle due province autonome di Trento e Bolzano sulla base della territorialità dell'impresa.

La modalità di presentazione a sportello, ossia finanziamento dei progetti in ordine cronologico di presentazione e fino ad esaurimento delle risorse, sebbene abbia creato qualche difficoltà per le imprese e gli enti per la presentazione dei progetti è stata, in linea di massima, valutata positivamente.

I progetti finanziabili dalle circolari dovevano avere determinate specificità:

- le imprese erano invitate a partecipare ai costi del progetto, per almeno il 20% del totale dell'importo;

- il costo del lavoro poteva contribuire solo alla copertura del contributo privato e non poteva essere oggetto di contributo pubblico;
- il contributo massimo concesso per impresa non poteva superare 50 milioni delle vecchie lire per i progetti aziendali, e 200 milioni per i progetti pluriaziendali;
- le azioni formative intraprese dalle aziende dovevano avere come obiettivi l'aumento della competitività dell'impresa e il rafforzamento professionale ed occupazionale dei lavoratori e riguardare interventi relativi alle aree della qualità, innovazione tecnologica ed organizzativa; sicurezza e protezione ambientale;
- i destinatari degli interventi dovevano essere lavoratori del settore privato le cui imprese versano i contributi contro la disoccupazione involontaria¹¹;
- era data una priorità per i progetti accompagnati da un accordo delle Parti Sociali o un parere delle rappresentanze sindacali territorialmente competenti;
- è stata prevista la possibilità di finanziare progetti individuali di formazione da realizzarsi in orario o fuori dell'orario di lavoro.

Queste circolari hanno suscitato tra le imprese, tra i lavoratori e gli operatori della formazione un evidente interesse: tra limiti e imprecisioni procedurali lo strumento ha mostrato grosse potenzialità per lo sviluppo della formazione in impresa.

Sebbene dal 1996 ad oggi siano stati stanziati oltre 700 milioni di euro per la formazione aziendale, la partecipazione delle grandi imprese, più attiva nella prima fase di emanazione delle circolari è stata più limitata nel secondo periodo anche a causa dell'introduzione dei limiti previsti dai regimi di aiuto alla formazione che hanno fatto sì che i finanziamenti fossero poco appetibili per le grandi imprese.

Dai dati emersi dal monitoraggio degli interventi ex lege 236/93, affidato dal Ministero del Lavoro all'Università di Firenze¹², relativi alla tipologia dimensionale delle aziende emerge come, nel complesso delle annualità 1998 e 1999, sia stata assolutamente predominante la partecipazione delle PMI ai progetti di formazione, mentre i dati relativi alle grandi imprese mostrano una poca partecipazione che è calata sempre più con il passar degli anni (dal 16% del 1997 al 15,1 del 1998 fino all'8,6%).

Possiamo quindi senza dubbio affermare che questo strumento non sia stato molto utilizzato dalle grandi imprese per due ragioni:

- a** tempi lunghi della Pubblica Amministrazione nel mettere in moto le procedure di assegnazione delle risorse, tempi che notoriamente non corrispondono a quelli delle imprese;
- b** applicazione, a partire dalla fine del 1998, del regime de minimis, disciplinato in maniera definitiva dal Regolamento della CE n. 68/01¹³.

11 Articolo 12 della legge n. 160/75.

12 ISFOL, a cura di F. Frigo, *La formazione continua nella Legge 239/93 - L'esperienza della Circolare 174/96*, Roma, Franco Angeli, Gennaio 2001. I dati sono stati rilevati anche dal rapporto dell'Università di Studi di Firenze, Dipartimento di Scienza della Politica e Sociologia, *Monitoraggio delle azioni di formazione continua promosse dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale - Circolari 37/98, 139/98, 51/99, 65/99* - Marzo 2001.

13 Il regolamento sugli aiuti di importanza minore "de minimis", n. 69/01, stabilisce che le imprese possono beneficiare di contributi fino ad un massimo di 100.000 Euro in tre anni senza obbligo di notifica. Concorrono al raggiungimento di questo limite tutti gli aiuti "de minimis" già ricevuti dall'impresa nei tre anni precedenti.

In realtà il fabbisogno formativo della grande impresa va ben oltre i limiti stabiliti dal regolamento comunitario e i contributi importi previsti dalle Circolari attuative (massimo € 25.000 per progetto) sono risultati poco interessanti.

A partire dal 2000, con la nuova Circolare attuativa, la n. 92/00, il Ministero del lavoro ha voluto trasferire a livello regionale la sperimentazione dei piani formativi aziendali, settoriali e territoriali già realizzata, a livello nazionale, con la circolare 65/99.

Attraverso questa Circolare, le Regioni hanno messo a disposizione delle imprese risorse per attuare piani di formazione; anche in questo caso si è registrata una massiccia partecipazione delle PMI meno penalizzate dalle nuove regole comunitarie in materia di aiuti di stato rispetto alle grandi imprese, anche se il Regolamento 68/01 (regime di esenzione) ha permesso alle imprese di poter usufruire di aiuti per la formazione di importi maggiori (fino a € 500.000, per progetto), a determinate condizioni¹⁴.

Le circolari attuative della legge 236/93, a partire dal 1998, hanno previsto che parte delle risorse trasferite alle regioni fossero destinate a finanziare "voucher formativi", ossia percorsi di formazione individuali scelti dai lavoratori sulla base di accordi con le imprese. Questa scelta rappresenta la più interessante novità introdotta nel nostro sistema. La Circolare 139/98 definisce che per azioni di formazione individuale si intendono "gli interventi finalizzati al bilancio e allo sviluppo delle competenze possedute da lavoratori dipendenti, sulla base di progetti elaborati da singoli lavoratori che possono utilizzare l'assistenza tecnica di centri di orientamento e di formazione professionale individuati dalle regioni e dalle province autonome".

Questa tipologia di intervento è sembrata essere più appetibile per le grandi imprese che per le Pmi. Il motivo è facilmente intuibile: nelle grandi imprese il sindacato è più strutturato e partecipa in parte alle scelte del management (o quanto meno è informato). Poiché la formazione rappresenta una leva per lo sviluppo delle risorse umane, il sindacato nelle grandi aziende può giocare un ruolo importante per la promozione della formazione dei lavoratori, promuovendo e sostenendo percorsi di formazione individuale, concordando con l'impresa i percorsi e chiedendo contributi per il finanziamento.

14 Il regolamento di esenzione relativo agli aiuti di stato alla formazione n. 68/2001, sottrae determinati aiuti destinati alla formazione all'obbligo di notifica. Gli aiuti sono esentati a certe condizioni e purché non si tratti di aiuti di importo elevato: viene infatti fissata una soglia pari a 1 milione di euro per impresa e per progetto (Reg. 68/2001 art. 5). Il regolamento specifica che non tutti i finanziamenti pubblici per la formazione sono da considerare aiuti di stato; restano escluse le misure di carattere generale, applicabili a qualsiasi impresa di qualsiasi settore senza discriminazioni e senza l'esercizio di un potere discrezionale da parte delle autorità che le applicano (ad esempio, i crediti fiscali automatici a favore di tutte le imprese che investono nella formazione dei dipendenti) o quelli a favore di qualunque persona fisica senza favorire determinate imprese o settori (ad esempio: formazione scolastica e professionale iniziale, formazione e riqualificazione dei disoccupati, ecc.). L'intensità degli aiuti è espressa in percentuale dei costi ammissibili del progetto, al lordo di qualsiasi imposta diretta, mentre la percentuale indicata dalla circolare si riferisce invece al costo totale del progetto. Per le grandi imprese sono fissate le seguenti percentuali di intensità di aiuto:

	Formazione specifica Incremento % intensità aiuto	Formazione Generale Incremento % intensità aiuto
Base	25%	50%
Regioni art. 87 par. 3 l. c)	5%	5%
Regioni art. 87 par. 3 l. a)	10%	100%
Lavoratori svantaggiati	10%	10%
Intensità massima ammissibile	45%	70%

Sempre in materia di formazione individuale, la Legge n. 53 dell'8 marzo 2000 (*"Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città"*), attraverso due articoli (il quinto e il sesto) introduce nel nostro ordinamento il diritto alla formazione lungo tutto l'arco della vita:

- l'articolo 5 prevede che *"(...) i dipendenti di datori di lavoro pubblici o private abbiano almeno cinque anni di anzianità di servizio presso la stessa azienda o amministrazione possono richiedere una sospensione del rapporto di lavoro per congedi per la formazione per un periodo non superiore ad undici mesi, continuativo o frazionato, nell'arco dell'intera vita lavorativa"*;
- l'articolo 6, oltre a disciplinare le modalità di finanziamento di questo istituto, stabilisce che *"(...) l'offerta formativa deve consentire percorsi personalizzati, certificati e riconosciuti come crediti formativi in ambito nazionale ed europeo. La formazione può corrispondere ad autonoma scelta del lavoratore ovvero essere predisposta dall'azienda attraverso piani formativi aziendali o territoriali concordati con le parti sociali"*.

Il diritto alla formazione individuale trova un preciso riscontro in questa legge che, all'articolo 5 (Congedi formativi) afferma il diritto di usufruire di un congedo formativo. Il successivo articolo stabilisce la possibilità, per i lavoratori, di accedere a percorsi di formazione individuale concordando con le imprese i contenuti. Anche in questo caso, vale la considerazione fatta per i voucher di cui alla legge 236/93: dove i sindacati sono più strutturati, ossia nelle grandi imprese, aumenta l'opportunità dei lavoratori di accedere a questi incentivi per la formazione professionale.

1.3 • I FONDI INTERPROFESSIONALI PER LA FORMAZIONE CONTINUA

La Legge 289/02 ha finalmente reso disponibili le risorse per dare avvio ai Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la Formazione Continua previsti dalla legge 388/00, costituiti sulla base di accordi sottoscritti dalle parti sociali maggiormente rappresentative a carattere nazionale per i settori economici dell'industria, dell'agricoltura, dell'artigianato e del terziario. I Fondi, alimentati principalmente da parte del gettito derivante dal contributo dello 0,30% versato dai datori di lavoro del settore privato per la formazione dei dipendenti, finanzieranno piani formativi individuali, aziendali, settoriali e territoriali. Fino al 2002, tale versamento confluiva all'INPS e serviva a cofinanziare, per 2/3, gli interventi dei Fondi strutturali e in particolare del Fondo Sociale europeo; il restante 1/3 finanziava, soprattutto, gli interventi di cui all'articolo 9 della legge 236/93.

I Fondi sono costituiti sulla base di un accordo tra le Parti sociali; l'accordo, accompagnato dallo statuto e dal regolamento del fondo, viene presentato al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che ne autorizza la costituzione successivamente alla verifica della conformità alle finalità previste, dei criteri di gestione delle strutture di finanziamento dei fondi, della professionalità dei gestori.

Ad oggi, si sono costituiti e sono stati riconosciuti, nonché autorizzati ad operare da parte del Ministero del Lavoro 10 Fondi Interprofessionali, di cui 3 dei Dirigenti. In particolare sono:

- Fondo dell'artigianato (Fondo Artigianato Formazione);
- Fondo delle Cooperazione (FON.COOP);
- Fondo del Terziario (FOR.TE);
- Fondo dell'Industria (FONDIMPRESA);
- Fondo delle PMI (Fondo Formazione PMI);
- Fondo del Terziario (FON.TER);
- Fondo dei Dirigenti dell'Industria (FONDIRIGENTI - GIUSEPPE TALIERCIO);
- Fondo dei Dirigenti del Terziario (FONDIR);
- Fondo Dirigenti delle PMI
- Fondo per la Formazione dei Professionisti

Altri fondi potranno essere costituiti sulla base di accordi sottoscritti tra le associazioni datoriali e i sindacati, a livello nazionale o confederale, per il settore di riferimento.

Al fine di dare completa attuazione al dettato legislativo, nell'aprile 2003 è stato, inoltre, emanato il Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, di concerto con il Ministero dell'Economia, di determinazione dei termini e dei criteri di attribuzione delle risorse accantonate sia della fase di start-up, che della fase transitoria. I criteri di attribuzione delle risorse sono riconducibili a:

- per le risorse della fase transitoria, numero dei dipendenti e dei dirigenti delle imprese associate alle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro costituenti i Fondi Interprofessionali;
- per le risorse della fase di start-up e solo per i Fondi dei dirigenti, il peso contributivo dei dirigenti nell'ambito del complessivo gettito dello 0,30%.

Il percorso avviato per dare piena operatività ai Fondi si è concluso con l'emanazione del Decreto Direttoriale di ripartizione delle risorse, secondo i criteri sopraelencati, tra gli esistenti 10 Fondi Interprofessionali e con l'emanazione di ulteriori decreti che stabiliscono modalità di programmazione delle attività e rendicontazione delle spese.

Come previsto da una Circolare INPS, la n.71 del 2 aprile 2003, nella dichiarazione annuale del mese giugno, i datori di lavoro potranno scegliere se continuare a versare lo 0,30 all'INPS o al fondo di riferimento della propria impresa. L'adesione ai Fondi è quindi volontaria e le imprese che in un primo momento avevano aderito al fondo potranno, in qualsiasi momento, ritirare questa delega.

La costituzione dei Fondi Interprofessionali ed il loro avvio operativo rappresentano per il paese una novità di assoluto rilievo.

Per la prima volta, infatti, dopo le esperienze di sovvenzione globale, ingenti risorse pubbliche vengono affidate a soggetti privati che, in accordo con Ministero e Regioni, sono chiamati a definire un nuovo sistema di regole per l'accesso ai benefici, con caratteristiche proprie, anche diverse da quanto sperimentato sino ad oggi per il FSE e la legge 236/93.

Ciò avviene in un quadro generale di evoluzione e ripensamento delle differenti linee d'intervento pubblico a favore della formazione continua per i lavoratori occupati.

Presso il Ministero del Lavoro è stato istituito l' "Osservatorio per la formazione continua" con il compito di elaborare proposte di indirizzo e di esprimere pareri e valutazioni in ordine alle

attività svolte dai fondi. Fanno parte dell'Osservatorio, oltre al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, rappresentanti delle Regioni e delle Province Autonome di Trento e di Bolzano, nonché da rappresentanti di ciascuna delle confederazioni delle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e delle organizzazioni sindacali dei lavoratori maggiormente rappresentative sul piano nazionale. L'Osservatorio si avvale dell'assistenza tecnica dell'Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori (ISFOL).

Nei prossimi mesi si concretizzerà la "via italiana alla formazione continua", un sistema che, al pari di quanto avviene in Spagna e in Francia, rende le Parti Sociali, con la vigilanza del Ministero del Lavoro, protagoniste della programmazione e gestione della formazione dei lavoratori. È prevista l'articolazione territoriale dei fondi che potranno avvalersi del supporto degli enti bilaterali, anche territoriali; nel contempo, il legislatore richiede la coerenza con la programmazione regionale al fine di promuovere lo sviluppo della formazione professionale continua in un'ottica di competitività delle imprese e di occupabilità dei lavoratori.

I Fondi Interprofessionali rappresentano per le grandi imprese un'importante opportunità per il finanziamento dei piani di formazione. Aderendo ai Fondi, le aziende potranno partecipare alle attività organizzate dal fondo a cui aderiranno.

Il coinvolgimento delle Parti Sociali nella definizione di un Piano formativo è un elemento indispensabile per determinare sia la finanziabilità del Piano sia la buona riuscita dello stesso.

Nelle grandi imprese italiane che vorranno attingere ai Fondi Interprofessionali aumenterà il peso del sindacato rispetto ai processi di concertazione della formazione continua.

Il Ministero del Lavoro ha stimato nel 2003 che le attività di formazione veicolate tramite tali Fondi Interprofessionali possano interessare circa 700.000 lavoratori. Difficile è fare una valutazione dell'ammontare delle risorse che saranno gestite dai Fondi: se tutte le imprese aderiranno, i Fondi Paritetici dovranno gestire circa 500 milioni di Euro per anno.

1.4 • I CONTRIBUTI PUBBLICI CONCESSI ATTRAVERSO LA LEGGE 845/78, ART. 18 LETT. H) E ART. 26

Le medie e grandi imprese italiane, fino alla fine del 2000 per finanziare i loro piani o progetti di formazione potevano avvalersi dei benefici previsti dalle disposizioni degli art. 18 lett. h) e dell'art. 26 della legge 21 dicembre 1978 n. 845.

La legge quadro in materia di formazione professionale prevede che attraverso questi due articoli possano essere finanziati progetti speciali da eseguirsi nelle Regioni in cui gli squilibri tra offerta e domanda di lavoro risultano relativamente più elevati.

In particolar modo, l'art. 18 lett. h), prevede la competenza del Ministero del Lavoro all'assistenza tecnica ed al finanziamento delle iniziative (progetti speciali) di formazione professionale, d'intesa con le Regioni o tramite esse, nei casi di rilevante squilibrio locale tra domanda e offerta di lavoro¹⁵. L'art. 26 della legge 845/78 mira al finanziamento integrativo dei progetti speciali¹⁶ eseguiti dalle Regioni in Abruzzo, Mezzogiorno ed Isole.

La titolarità dei progetti e la loro esecuzione è di competenza delle Regioni competenti e l'assistenza tecnica viene esplicitata dallo Stato previa intesa con le Regioni proponenti in modo tale da garantire il buon fine delle attività programmate.

¹⁵ Art. 36 del D.P.R. 24/7/1977 n. 616.

¹⁶ Art. 36 del D.P.R. 24/7/1977 n. 616.

Si è molto dibattuto sul concetto di "rilevante squilibrio locale tra domanda e offerta di lavoro": dalla pratica e dalla consuetudine è prevalsa un'accezione che collega tale squilibrio economico sia al territorio comunale, circoscrizionale o regionale, che al contesto aziendale. Quest'ultimo caso è previsto quando l'impresa, bisognosa di nuove qualifiche professionali, è obbligata a mantenere in attività, per effetto dello statuto dei lavoratori, personale già in servizio che deve necessariamente essere addestrato alle nuove esigenze produttive.

Dall'analisi dei progetti presentati dalle Regioni al Ministero del Lavoro nel periodo 1996-2000, si rileva che la maggior parte dei progetti presentati e finanziati riguardava la formazione di lavoratori disoccupati da inserire in nuove imprese o in nuove linee di attività di imprese preesistenti, oppure la riqualificazione e la riconversione verso nuove posizioni strategiche. In quest'ultimo caso si è rilevato un alto numero di lavoratori in formazione già occupati nelle stesse imprese interessate dalla riorganizzazione susseguente ad innovazione tecnologica o di mercato.

Attraverso l'art. 18 lett. h), dal 1997 sono stati finanziati diciotto Decreti Interministeriali per il finanziamento di progetti presentati da medie e grandi imprese italiane, per un importo complessivo di Lire 36.929.592.243 (Euro 19.072.542,69) diretti alla riqualificazione, all'aggiornamento, alla riconversione industriale e in alcuni casi all'assunzione di 7.216 allievi, per un numero complessive di 531.497 ore di formazione professionale.

Le Regioni che hanno richiesto i finanziamenti sono tutte Regioni del Mezzogiorno o del centro Italia: Umbria, Sardegna, Marche, Campania, Basilicata, (con l'eccezione di due progetti presentati dalla Regione Lombardia) le quali si sono anche avvalse del contributo del F.S.E. e del finanziamento privato delle imprese titolari dei progetti.

I progetti finanziati attraverso l'art. 26 sono stati invece più numerosi e quasi tutti riferiti a progetti presentati da piccole e medie imprese aventi sedi legali nei territori del centro nord. La formazione è diretta nella gran parte dei casi o a disoccupati da inserire in nuove attività produttive, o alla riqualificazione di personale interno dell'azienda; in quattro anni sono stati formativi circa 11.000 allievi, di cui circa 4.000 disoccupati, per un finanziamento totale complessivo di Lire 260.930.289.855, pari a Euro 134.759.248,37.

Occorre evidenziare che molti progetti originari, basati sulle esigenze delle realtà sociali e industriali della fine degli anni novanta sono stati riprogettati in relazione alle mutate esigenze formative, ridimensionando alcuni corsi, variandone le ore programmate e conseguentemente coinvolgendo un numero minore di allievi precedentemente previsti. Inoltre, la maggior parte dei progetti finanziati nel 1999 e nel 2000 (quasi il 75% del totale), non sono stati ancora conclusi o sono in attesa della verifica finale degli Ispettori del Lavoro competenti per territorio, per cui allo stato attuale le informazioni disponibili relativamente all'efficacia degli interventi, non consentono un esame approfondito dei risultati conseguiti sia a livello occupazionale, che nella riorganizzazione del lavoro.

Tabella 1.2 - La distribuzione del campione in base alla localizzazione geografica - art. 18 lett. h) (1997-00)

Regione	Numero di progetti	Percentuale
Abruzzo	1	5.5%
Basilicata	2	11%
Campania	2	11%
Marche	4	22%
Lombardia	2	11%
Sardegna	1	5.5%
Umbria	6	33%
Totale	18	100%

Tabella 1.3 - La distribuzione del campione in base alla localizzazione geografica - art. 26 (1996-00)

Regione	Numero di progetti	Percentuale
Basilicata	30	34%
Calabria	2	2.2%
Campania	19	21%
Molise	2	2.2%
Puglia	6	6.8%
Sardegna	24	27%
Sicilia	4	4.5%
Totale	87	100,00%

Le modalità di assegnazione delle risorse sono state diverse da quelle previste dal Fondo Sociale Europeo o dalla Legge 236/93: i progetti sono stati presentati dalle Regioni e Province Autonome o, tramite le Regioni stesse, da enti pubblici e privati, al Ministero. L'esecuzione dei progetti è avvenuta sotto la responsabilità delle Regioni territorialmente competenti.

L'organo regionale competente, nell'inviare il progetto al Ministero, certificava che si era in presenza di "rilevante squilibrio locale tra domanda e offerta di lavoro". L'assolvimento di questa formalità permetteva di dare attuazione al dispositivo legislativo, che appunto richiedeva "l'intesa" della Stato con le Regioni.

Il competente Ufficio Ministeriale, avendo riscontrato che la documentazione era stata approntata nel rispetto delle procedure richieste e dei criteri sopra esposti, poteva dare corso al finanziamento dei programmati corsi, a favore della richiedente Regione.

1.5 • GLI INCENTIVI ALLA FORMAZIONE PREVISTI DALLA LEGGE 383/01, ARTICOLO 4 (TREMONTI BIS)

Nel 2001 è stata approvata la legge 383/01, cosiddetta "Tremonti bis" che prevedeva misure di detassazione come incentivo agli investimenti per il rilancio dell'economia. Il decreto riprendeva quello varato nel 1994 (Legge Tremonti) con una estensione del campo di applicazione degli gravi contributivi anche per le spese sostenute per la formazione e l'aggiornamento del personale.

La legge, i cui effetti sono decaduti il 31 dicembre del 2002, prevedeva che fossero agevolabili le spese di formazione del personale dipendente di imprese in attività alla data di entrata

in vigore della legge, ad eccezione dell'imprenditore, dei lavoratori autonomi e i soci delle società di persone, nonché coniuge, figli affidati o affiliati minori di età o permanentemente inabili al lavoro, gli ascendenti anche se dipendenti.

La base agevolabile è differenziata tra spese sostenute per la formazione e per l'aggiornamento e spese relative al costo del personale impegnato nell'attività di formazione.

La detassazione del reddito è in misura pari al 50% dell'importo complessivo delle spese per la formazione, al 50% del 20% del volume delle relative retribuzioni complessivamente corrisposte nel periodo di imposta di riferimento in relazione ai giorni di formazione effettivamente fruiti.

L'attestazione di effettività delle spese sostenute è rilasciata dal presidente del collegio sindacale ovvero, in mancanza, da un revisore dei conti o da un professionista iscritto nell'albo dei revisori dei conti, dei dottori commercialisti, dei ragionieri e periti commerciali o in quello dei consulenti del lavoro.

La "Tremonti bis" è stata uno strumento abbastanza appetibile per le grandi imprese: dopo un comprensibile periodo di rodaggio dovuto alla mancanza di chiarimenti, su specifici punti, da parte del Ministero delle Finanze, in pochi mesi sono state tante le attività di formazione che le grandi imprese hanno denunciato: circa il 7% delle grandi imprese ha fatto ricorso a questo strumento per fare formazione.

In realtà, essendo la formazione svolta, solo certificata attraverso un'attestazione delle spese sostenute, è stato impossibile monitorare i principali settori di intervento, la durata, le modalità di svolgimento, ecc. La mancanza di questi indicatori non ha permesso di avere un quadro complessivo degli impatti che questa misura di agevolazione, relativamente alla formazione, ha avuto sulle imprese e sulla mantenimento della base occupazionale e rilancio dell'economia in generale.

2 • POLITICHE PER LE RISORSE UMANE E GRANDI IMPRESE IN FRANCIA

Il sistema francese di politiche pubbliche per lo sviluppo delle competenze nelle imprese presenta diverse caratteristiche che, specialmente nell'attuale evoluzione, possono aiutare a leggere le tendenze in atto nel sistema italiano.

In particolare, si potrà osservare come, pur partendo i due sistemi nazionali da approcci opposti (l'obbligatorietà dell'investimento nella pianificazione formativa per le imprese francesi, un sostegno in funzione anti-disoccupazione per le imprese italiane), le rispettive evoluzioni stanno portando, seppur su scale dimensionali molto distanti, a esiti simili (più spazio alla pianificazione e alla gestione concordata tra le Parti Sociali rispetto alla pianificazione pubblica, regimi di defiscalizzazione, etc.).

Si vedrà in questo paragrafo come un quadro normativo fortemente mirato alla diffusione della formazione dei lavoratori abbia progressivamente dato spazio sia alla cogestione delle Parti Sociali che all'autonomia delle imprese nelle scelte formative per i propri dipendenti, lasciando in gran parte le grandi imprese fuori dai flussi di finanziamento provenienti dalla comunità europea e destinando quelli nazionali solo ad alcune azioni di sistema utili all'attività delle grandi imprese. Saranno poi forniti elementi per considerare come le grandi imprese abbiano adattato i propri comportamenti negli anni in conseguenza di tale struttura delle politiche pubbliche.

2.1 • IL QUADRO NORMATIVO

La Formazione Professionale Continua (FPC) francese ha visto una delle prime sistematizzazioni normative in Europa, con la legge del 1971 per la formazione professionale, basata sul riconoscimento del diritto alla formazione per tutti i lavoratori. Da qui bisogna partire per capire come nel sistema francese gli incentivi alla formazione in impresa abbiano normalmente seguito gli obblighi per gli imprenditori stessi in materia.

A quell'impianto si mise mano, dal punto di vista del livello territoriale competente, nel 1983, quando una legge decentralizzò alle regioni le competenze generali sulla formazione continua.

Il diritto alla formazione continua fu poi allargato al diritto all'orientamento continuo, esercitato tramite i congedi per il bilancio di competenze, dopo l'*Accordo Interprofessionale del '91*, firmato dalle Parti Sociali, che sostituì le norme di legge solo per le imprese appartenenti alle organizzazioni padronali firmatarie.

Nel 1993 seguì la legge-piano quinquennale, in cui si attribuiscono alle Regioni responsabilità per la Formazione Professionale Continua (FPC) e si invitano le parti sociali a strutturarsi per la gestione dei fondi destinati alla formazione continua, generalizzando la formula degli "Organismes paritaires collecteurs agréés" (OPCA, cioè organismi paritetici negoziali di raccolta) a livello di settori professionali o di bacini d'impiego.

In pratica si è giunti a un sistema in cui le Regioni hanno la responsabilità delle politiche generali di FPC, lo Stato ne ha in determinati settori elencati nella legge (imprese, settori professionali e soggetti in difficoltà), le imprese sono stimolate (e in molti casi obbligate) a finanziare interventi formativi, le parti sociali e le associazioni di categoria concorrono alla definizione delle politiche e alla gestione attraverso gli organismi paritari.

A livello regionale vengono inoltre gestiti diversi tipi di aiuti alle imprese, che sono per lo più cofinanziati dai Fondi Strutturali e quindi poco mirati alle grandi imprese.

Quindi, mentre da un lato i finanziamenti comunitari (vedi oltre) venivano principalmente destinati alle PMI, le imprese nel loro complesso venivano obbligate alla destinazione di ingenti risorse verso il sistema di formazione continua nelle seguenti percentuali:

- le imprese con 10 e più dipendenti devono destinare obbligatoriamente una percentuale di almeno l' 1,5% della massa salariale, così suddivisa: lo 0.2% per i congedi individuali di formazione, lo 0.3% (o lo 0,4 secondo i settori) per i giovani in formazione, l'1% (o lo 0,9%) per azioni nel quadro del piano di formazione aziendale;
- le imprese con meno di 10 dipendenti versano lo: 0.15%, che raggiunge lo 0.25% se l'impresa è assoggettata alla tassa d'apprendimento;
- non dipendenti e dirigenti: l'impresa versa a un organismo abilitato dallo stato lo 0.15% con un calcolo particolare.

Taluni accordi di settore prevedono tassi di partecipazione superiori a quelli legali.

Come si vede, le grandi imprese francesi, in questo accomunate alle PMI, sono obbligate a investire in interventi formativi ben al di là di quelle italiane.

Le grandi imprese sono inoltre stimolate anche dal punto di vista della varietà delle possibili modalità di partecipazione a interventi per le competenze offerte ai propri dipendenti.

La normativa fornisce infatti differenti modalità con cui l'impresa può adempiere il proprio dovere di implementare un piano aziendale di formazione:

- 1** azioni formative decise dall'impresa e ad essa totalmente funzionali;
- 2** azioni formative da effettuarsi su domanda del dipendente (nel qual caso il dipendente utilizza il "capitale di tempo di formazione");
- 3** azioni decise dal dipendente col consenso dell'impresa (bilancio di competenze o in "co-investimento" degli interventi "qualificanti" superiori a 300 ore in cui i salariati concorrono al finanziamento effettuandone il 25% della durata nel tempo libero).

Se a ciò si aggiunge la possibilità che hanno i lavoratori dipendenti, nell'esercizio di un loro diritto individuale, di andare in formazione attraverso il *congé individuel de formation* (CIF, congedo individuale di formazione) o di usufruire di un congedo per il bilancio delle competenze (se dipendenti da più di 5 anni), si può constatare come le grandi imprese francesi beneficino di un sistema di manutenzione delle competenze dei propri dipendenti molto avanzato.

Le grandi imprese possono al pari delle altre anche utilizzare le agevolazioni per "contratti speciali" di inserimento e formazione, ma lo fanno in maniera relativamente modesta:

- ✓ in caso di assunzione di apprendisti, le imprese con più di 50 dipendenti lo fanno solo nel 15% dei casi¹⁷ (per il restante sono le piccole a usufruirne);

17 Fonte: DARES - Ministero del Lavoro francese citata da <http://www.centre-inffo.fr/v2/dispositif/chiffres.htm>

✓ i “contratti di qualificazione” (sorta di contratti di formazione lavoro che devono rilasciare una qualifica riconosciuta al lavoratore al loro scadere), ma anche qui sul totale di imprese che li utilizzano solo il 7,4% sono imprese tra i 200 e i 499 dipendenti e per un altro 8,3% imprese con più di 500 dipendenti¹⁸.

Analizzando più da vicino il ruolo delle grandi imprese nell’influenza che possono avere sul governo del sistema di formazione continua ci si rende conto che esse ne sono di fatto un attore primario.

A livello nazionale, le imprese hanno la possibilità di incidere la determinazione delle linee strategiche del sistema attraverso i propri rappresentanti nel “Comitato paritario della formazione professionale continua”, che funge da coordinamento nazionale del sistema.

Per quanto riguarda l'utilizzo dei fondi da destinare al piano di formazione, le imprese hanno la scelta tra il finanziamento diretto di azioni formative organizzate in proprio, il versamento al Tesoro o il versamento agli OPCA (“Organismes paritaires collecteurs agréés” cioè organismi paritetici negoziali di raccolta).

Gli OPCA, dopo la riforma attuata nel 1993-94, sono di tre categorie:

- gli OPCA professionali, detti di settore;
- gli OPCAREG e la rete AGEFOS-PME, strutture a vocazione interprofessionale organizzate regionalmente;
- l’OPCACIF, incaricato della gestione del congedo individuale di formazione.

Le imprese sono rappresentate alla pari nei consigli di amministrazione degli OPCA, ma il compito della gestione dell’offerta alle imprese è affidato a un “organismo di gestione di prossimità” dove sono rappresentate solo le organizzazioni padronali.

È in corso un dibattito tra le parti sociali e il governo per una riforma complessiva del sistema, con la proposta della confederazione datoriale francese (il *Medef*), tra le altre, di rimpiazzare l’attuale obbligo legale con un “impegno concordato” tra le parti. Tali accordi di settore non dovrebbero prevedere percentuali di risorse destinate alla formazione inferiori agli attuali obblighi legali, ma che potrebbero ridefinire obiettivi e natura delle spese imputabili dalle imprese a titolo di formazione¹⁹.

2.2 • IL RELATIVO SOSTEGNO DEL COFINANZIAMENTO COMUNITARIO A UN SISTEMA GIÀ MATURO

La precoce previsione legislativa di un obbligo di interventi formativi come parte integrante della massa salariale ha fatto sì che ulteriori politiche di stimolo alla formazione nelle grandi imprese non fossero ritenute prioritarie, facendo sì che in Francia il sostegno delle politiche pubbliche allo sviluppo delle competenze nelle imprese si sia progressivamente concentrato sulle piccole e medie imprese.

¹⁸ Fonte: DARES - Ministero del Lavoro francese.

¹⁹ Decressac F., “*Reprise des négociations sur la formation professionnelle sous un nouvel angle d’attaque: le financement de la formation*”, 23 janvier 2003, communiqué Centre-inffo, Paris.

Le grandi imprese, che erano 1930 nel 2001²⁰, in Francia sono quindi state messe nella situazione di sostenere praticamente per intero lo sforzo di implementazione delle norme che obbligano all'effettuazione di interventi formativi nei confronti dei lavoratori.

Dal punto di vista delle politiche cofinanziate dai Fondi Strutturali, e specialmente quelle nell'ambito del Quadro di Sostegno del Fondo Sociale Europeo, tale tendenza era già evidente nella programmazione 1994-1999 prima del suo completamento nel successivo periodo 2000-2006. Di fatti l'Obiettivo 4 della scorsa programmazione FSE, dedicato lo ricordiamo all'adattamento dei lavoratori alle mutazioni industriali, vedeva in Francia 4 tipi di azioni cofinanziabili:

- Anticipare le future esigenze in materia di competenze: azione tradottasi nell'effettuazione di studi di prospettiva sull'evoluzione dei metodi di lavoro.
- Sviluppare formazione e qualificazioni attraverso la formazione tecnica, la formazione dei formatori e lo sviluppo di qualifiche che rispondano ai bisogni del mercato.
- Migliorare i sistemi di formazione: implementato soprattutto nello sviluppo di nuovi strumenti per la formazione.
- Assistenza tecnica.

Tutte queste misure, che contavano nel complesso su un contributo del FSE di 663 milioni di euro circa, si indirizzavano prioritariamente alle piccole e medie imprese.

Nella programmazione francese del FSE per il 2000-2006, sebbene l'obiettivo 1 sia il più "pesante" in termini di risorse (14.620 milioni di euro) per la sua concentrazione geografica (territori d'oltremare, Corsica e pochi dipartimenti del Pas-de-Calais) esso non risulta rilevante per la nostra analisi.

Sono l'obiettivo 3, con 4.540 milioni di euro, e l'obiettivo 2, con 5.437, a costituire la base di interventi a favore del sistema produttivo di gran parte del paese. Nei rispettivi documenti di programmazione però, laddove si prevede il sostegno allo sviluppo delle competenze, cioè nell'Asse 4, gli interventi sono mirati esclusivamente alle piccole e medie imprese, escludendo quindi le grandi imprese.

L'intervento comunitario è d'altronde meno decisivo che in Italia. Infatti il peso della Formazione Professionale Continua in Francia ha già per le proprie risorse nazionali una dimensione non indifferente.

I dati disponibili per l'anno 2000, sebbene denotino un lieve calo di incidenza della formazione in impresa rispetto al 1999, danno però l'idea di quanto sia maturo il sistema francese. Il tasso medio di partecipazione finanziaria delle imprese con più di 10 dipendenti, infatti, è del 3,18%, molto superiore all'obbligo legale dell'1,5%, sebbene in calo rispetto al 3,23% del 1999 e al 3,29% del 1994.

Il numero dei lavoratori che ha fatto della formazione è stato di 3.656.395 nel 2000 (sempre per le imprese con più di 10 dipendenti) di cui 2.866.319 nell'ambito di un piano riformazione direttamente finanziato dall'impresa.

Già nel 1997²¹ la formazione professionale in Francia valeva l'1.7% del PIL (non distinguendo

20 Fonte Ministero dell'Economia francese, considerando la soglia minima dei 500 dipendenti ed escludendo agricole e finanziarie.

21 Elaborazioni del centro di ricerca statale *Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente* - *Centre Info* sui dati DARES - Ministero degli Affari Sociali e Ministero dell'Educazione.

la formazione di chi cerca impiego da quella di chi è già attivo). La FC per gli occupati nel 1999 ha assunto un valore di 7.086 M€ arrivando a 7.101 nel 2000.

Di questi, ben 1.521 M€ (+11,6% rispetto all'anno precedente) sono stati spesi a titolo di piano di formazione da imprenditori con minimo 10 dipendenti.

2.3 • LE SCELTE DELLE GRANDI IMPRESE: GLI EFFETTI DELLE POLITICHE PUBBLICHE E DELLE DINAMICHE ECONOMICHE

In Francia, da molti anni la dimensione delle imprese tende a diminuire. Le imprese con meno di 50 dipendenti concentrano oggi più del 50% dei dipendenti contro il 42% di trenta anni fa. Nell'industria le imprese con più di 500 dipendenti raccolgono il 22% degli assunti contro il 35% nel 1975. Tutto ciò non significa meno interdipendenza, al contrario, i legami si rinforzano.

I dati non devono quindi falsare la prospettiva: in tutte le piccole imprese, che raccolgono oltre 4,2 milioni di dipendenti, quasi un quarto sono interessati da sistemi di *franchising* o comunque di integrazione a un gruppo maggiore.

Secondo una recente ricerca questa situazione porterà la domanda di lavoro a spostarsi significativamente sui ruoli più qualificati²². La situazione è quindi sensibilmente differente da quando, nel 1970-71, si posero le basi del sistema di formazione professionale, centrato su un sistema industriale che vedeva il primato della grande impresa e dell'impiego a vita. Ora la nuova struttura dimensionale del sistema produttivo ha consistenti effetti sugli elementi principali del sistema di formazione.

In primo luogo, le differenze nel gettito di finanziamento della FPC seguono abbastanza la dimensione d'impresa, ma con scarti che si sono andati riducendo nel tempo. Nel periodo più recente, il contributo delle grandi imprese, specialmente le maggiori, si è abbassato regolarmente (dal 5 al 4,35% per quelle con più di 2000 dipendenti). Esse hanno visto da un lato delle trasformazioni demografiche importanti della propria popolazione di dipendenti (come la crescita del livello di formazione iniziale), d'altro lato è probabile che la natura delle azioni di formazione vi evolve più rapidamente che altrove (con un uso più intensivo della formazione a distanza, ad esempio).

A ciò va aggiunto che le grandi imprese hanno dato segnali di grande autonomia, non rinunciando al coinvolgimento decisionale negli organi degli enti bilaterali ("paritaires") ma svincolandosi decisamente dalla gestione collettiva degli OPCA. Infatti i versamenti delle grandi imprese con più di 500 dipendenti agli OPCA a titolo di piani formativi d'impresa rappresentano solo un quinto di quanto raccolto dagli OPCA a questo fine²³, evidenziando una notevole propensione delle grandi imprese al finanziamento diretto dei propri piani formativi.

²² Yves Lichtenberger (Latts - Université de Marne la Vallée) et Philippe Méhaut (Cnrs, Céreq), *"Les enjeux d'une refonte de la formation professionnelle continue - Bilan pour un futur"*, 12 Février 2001.

²³ Céreq BREF n.165, juin 2000, pag. 2.

Tabella 1.4 - Serie storica del tasso di partecipazione finanziaria delle grandi imprese francesi al finanziamento della formazione continua

Dimensioni d'impresa	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
500-1999 dipendenti	3,57	3,51	3,50	3,48	3,47	3,54	3,55	3,49
Oltre 2000 dipendenti	5,14	5,06	4,90	4,87	4,73	4,65	4,42	4,35
Media di tutte le imprese che versano	3,29	3,29	3,26	3,25	3,24	3,23	3,22	3,16

Fonte: elaborazione Isfol dalla sintesi del Céreq sulle dichiarazioni fiscali "n° 24-83"

Dal punto di vista della ripartizione delle imprese formatrici per settori di attività, ci sono ben nove settori (corrispondenti a 1,4 milioni di lavoratori) con un tasso di partecipazione al di sotto del 2%, tra i quali ci sono paradossalmente proprio i settori con maggiori problemi di reclutamento.

Il comportamento delle imprese risente inoltre di un aggiustamento in direzione delle obbligazioni legali, e senz'altro inciderà anche la recente legge di modernizzazione sociale che ha riformato la validazione dell'esperienza acquisita (*validation des acquis de l'expérience*, VAE), con la quale il codice del lavoro riconosce a ogni individuo attivo il diritto di domandare la validazione delle competenze acquisite²⁴. Dimostrazione di questa fluttuazione secondo gli obblighi di legge viene da uno studio longitudinale (1986-1995), che ha dimostrato come il 35% delle imprese ha un tasso di partecipazione dei lavoratori alla formazione prossimo alla soglia obbligatoria (circa il 20% dei dipendenti). In questa categoria, quando varia il tasso di contribuzione dovuto per altre formule di formazione (es. apprendistato o congedo individuale), si assiste a un effetto di sostituzione che penalizza il piano di formazione del personale nel suo complesso²⁵.

La tabella in calce dà una sintetica immagine di come le politiche pubbliche abbiano influenzato il concreto comportamento delle grandi imprese francesi nella formazione. Le più grandi (oltre i 2000 dipendenti) spendono direttamente oltre la metà di quanto destinino alla formazione dei propri addetti, lasciando alla gestione statale le briciole e agli OPCA poco più del 3.8%. La percentuale delle imprese che si affidano agli organismi bilaterali per la gestione dei fondi destinati ai piani formativi d'impresa sale all'11,2% per le imprese comprese tra i 500 e 1999 dipendenti e al 18% per le imprese tra i 250 e i 499.

Dal punto di vista dei contenuti, si può affermare con buona approssimazione che la grande maggioranza degli interventi formativi si concentra su un adattamento a corto termine delle evoluzioni del contenuto del lavoro (ad esempio l'introduzione di nuovi macchinari o nuove tecnologie). Dall'inchiesta "Formation Continue 2000"²⁶ risulta una forte prevalenza di azioni formative di corta durata (meno di 5 giorni). Se a ciò si aggiunge come sinora il ricorso alla

²⁴ Si tratta della legge di "modernisation sociale" del 17 gennaio 2002, con la quale la VAE ha sostituito il dispositivo di *validation des acquis professionnels* (VAP) messo in opera dalla legge del 20 luglio 1992.

²⁵ Da Yves Lichtenberger et Philippe Méhaut, *op.cit.*, pag. 18.

²⁶ CERQ - INSEE, *Formation Continue 2000*, disponibile anche su <http://www.cereq.fr/cereq/fc2000/Default.htm#Présentation>

validazione delle competenze è molto raro, non sorprende che anche nelle grandi imprese francesi si è lontani dall'integrazione completa della formazione alle altre dimensioni della politica di gestione delle risorse umane.

Tabella 1.5 - Dati sulla FC per taglia d'impresa nel 2000 in Francia

	da 250 a 499 dipendenti	da 500 a 1999 dipendenti	Più di 2000 dipendenti	Totale grandi imprese (>500 dipendenti)	Totale (comprese le pmi)
Numero d'impres	2.953	2.101	360	5.414	106.872
Monte salari versati (in migliaia di euro)	23.411.033	45.812.415	68.253.721	137.477.169	228.330.131
Spese deducibili per la FPC (in milioni di euro)	677	1.598	2.971	5.246	7.226
Di cui per la <i>formation alternance</i>	91	182	278	551	902
Tasso di Partecipazione Finanziaria alla FPC (%)	2.89	3.49	4.35	Non disponibile	3.16
Versamento al Tesoro (in Euro)	4.876.800	5.943.600	7.924.800	417.728.400	53.492.400
Versamento agli organismi paritari - OPCA (in Euro)	126.187.200	179.070.000	112.471.200	5.669.089	1.039.672.800
Numero di dipendenti	1.022.362	1.883.102	2.763.625	5.669.089	10.101.824

Fonte: elaborazione Isfol da sintesi Céreq delle dichiarazioni fiscali "n° 24-83"

capitolo II

- **L'INVESTIMENTO IN
FORMAZIONE DELLA
GRANDE IMPRESA.
UNA RASSEGNA DELLE
PRINCIPALI INDAGINI
SULLA DOMANDA DI
FORMAZIONE CONTINUA**

1 • L'AVVIO DI INDAGINI STATISTICHE COME RISPOSTA ALLE ESIGENZE INFORMATIVE POSTE DALLE POLITICHE PUBBLICHE DI SOSTEGNO ALLA FORMAZIONE CONTINUA

Il consistente incremento di investimenti in formazione continua, che ha avuto come protagoniste le imprese italiane nel periodo che va dalla fine degli anni Novanta ai primi del Duemila, ha stimolato l'emergere di una nuova domanda di conoscenza mirata a comprendere le modalità attraverso le quali si generano ed operano i processi di apprendimento e di diffusione del sapere all'interno delle organizzazioni produttive.

Lo stanziamento di ingenti risorse pubbliche specificamente dedicate allo sviluppo della formazione continua, conseguenza dell'avvio di rilevanti politiche pubbliche di sostegno²⁷, ha generalmente richiesto la predisposizione di sistemi di monitoraggio e valutazione degli investimenti pubblici. Tali sistemi non si limitano a svolgere una funzione di controllo di gestione dei programmi ma sono orientati al raggiungimento di un fine conoscitivo più ampio e complesso, come ad esempio quello di ricostruire la portata e l'impatto che gli investimenti producono (o avrebbero dovuto produrre) sulla domanda di formazione espressa dalle imprese e dai lavoratori. L'esigenza di misurare gli effetti degli investimenti pubblici nella promozione della formazione aziendale nasce per verificare l'utilità e la capacità posseduta da un sistema di sostegno al fine di soddisfare i bisogni e di incidere in profondità sui comportamenti degli attori del sistema promuovendo, fra l'altro, lo sviluppo degli investimenti privati da parte delle imprese.

Le prime indagini sistematiche sulla formazione continua in Italia non nascono, tuttavia, da esigenze informative direttamente collegate alla ricognizione della spesa pubblica nazionale o regionale né dall'esigenza di verificare le ipotesi formulate dalla teoria economica. Tali ricerche vengono avviate in seguito ad una sollecitazione esogena, indotta dalla decisione della Commissione Europea di promuovere la realizzazione di un'indagine comunitaria, coordinata da Eurostat, denominata CVTS (*Continuing Vocational Training Survey*). Questo avviene intorno al 1994, anno in cui viene avviato l'Obiettivo 4 della programmazione del Fse 1994-'99. Tale indagine, svolta negli Stati membri dell'Unione Europea e quindi anche in Italia, costituisce il riferimento a partire dal quale si svilupperanno le successive indagini. Fra l'altro, essa pone alcune premesse metodologiche di base fra cui il problema di come definire la metodologia opportuna per misurare la formazione aziendale.

Non si tratta di un problema da poco se consideriamo le difficoltà che la teoria economica ha sinora incontrato nel delineare il quadro all'interno del quale approfondire l'insieme delle relazioni esistenti fra i vari elementi del sistema. Le direttrici intraprese, una volta individuata l'esistenza nelle imprese di attività formative "formali" ossia separate dall'attività lavorativa²⁸, hanno spesso mirato a cogliere gli aspetti legati alla misurazione degli effetti della formazione, nell'ipotesi dell'esistenza di una relazione di dipendenza diretta fra aumento della formazione e della produttività individuale del lavoratore. Si ritiene, in questo caso, che il discrimine avvenga in base al potenziale beneficiario della formazione: essa è specifica se è soltanto l'impresa che provvede alla formazione che può usufruire di tale aumento di produttività; è

²⁷ Vedi Capitolo 1.

²⁸ Ancora negli anni Sessanta, Mincer negava l'autonomia di una tale attività (Cfr., Mincer, 1962).

generale se le competenze che il lavoratore acquista possono essere utilizzate anche in altre imprese. Chi sostiene i costi della formazione solo nel primo caso sarà l'impresa, perché nel secondo caso è il lavoratore ad usufruire principalmente dei suoi benefici (Becker, 1964).

Le prime indagini mirate a misurare l'attività di formazione sono state realizzate negli Stati Uniti a partire dagli anni Ottanta. Si tratta di rilevazioni effettuate con l'utilizzo di questionari somministrati ai titolari di impresa con l'obiettivo di cogliere la formazione erogata dalle imprese ai dipendenti in relazione all'assunzione. L'*Employment Opportunity Pilot Project*, realizzata nel 1982, misurava l'intensità, ossia la quantità in ore, di formazione nei primi tre mesi di assunzione ma non distingueva tra formazione formale (svolta all'esterno dell'impresa) e informale, aspetto invece approfondito, nel 1992, dalla *Small Business Administration*.

In Europa, a partire dagli anni Novanta, sono state avviate sia indagini volte a misurare la domanda di formazione delle imprese sia indagini mirate a rilevare la domanda espressa dai lavoratori. L'indagine Eurostat, già citata, ha coinvolto nella prima edizione italiana realizzata da ISTAT (Indagine CVTS1, anno di realizzazione 1994) circa 16.400 imprese e nella seconda (Indagine CVTS2, anni di realizzazione 2000/01) oltre 7.000. La *European Labour Force Survey*, sempre curata da Eurostat, rileva dati individuali tramite interviste alle persone e misura le ore di formazione che i singoli individui hanno ricevuto nelle quattro settimane precedenti alla indagine. Sempre su questo versante vanno ricordate due indagini OCSE, realizzate nella prima metà degli anni Novanta, che hanno rilevato dati individuali sui lavoratori. Tali indagini hanno avuto il pregio di porre le basi informative, a livello comunitario, per l'ulteriore sviluppo di politiche mirate al sostegno della formazione continua.

Nel corso degli ultimi anni l'Unione Europea ha più volte ribadito la necessità di affrontare le sfide poste dall'economia basata sulla conoscenza attraverso un impegno chiaro da parte degli Stati membri ad aumentare in modo sostanziale l'investimento pro capite nelle risorse umane.

Il Consiglio europeo di Lisbona ha posto nel 2000 un obiettivo strategico molto ambizioso all'UE: far diventare l'Europa l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale. Il raggiungimento di tale obiettivo, secondo il Consiglio europeo, dipenderà dal grado di sviluppo delle "abilità" dei cittadini europei e queste a loro volta richiedono un aggiornamento continuativo caratteristico delle società basate sulla conoscenza²⁹. Tali obiettivi sono stati ribaditi e ulteriormente sviluppati nei successivi Consigli europei di Stoccolma (2001) e Barcellona (2002).

I dati di spesa tuttavia non lasciano ben sperare.

Per quanto riguarda la spesa pubblica, secondo le elaborazioni Eurostat gli Stati membri dell'UE spendono in media circa il 5% del loro PIL per l'istruzione e la formazione finanziata da risorse pubbliche. Tale percentuale è simile a quella USA e superiore a quella del Giappone (3,5%) ma non è aumentata negli ultimi anni e, anzi, è in leggero calo (dal 5,2% del 1995 al 5,1% del 2000). Il dato italiano si attesta intorno al 4,5%.

Per quanto riguarda la spesa privata la situazione è anche peggiore: se in Europa il dato è pari allo 0,6% del Pil (in Italia 0,4%), in Giappone la cifra è doppia (1,2%) e in USA è quasi mag-

²⁹ Consiglio europeo di Lisbona, *Conclusioni della Presidenza*, par. 26.

giore di tre volte (1,6%). Se ci concentriamo sui livelli di spesa delle imprese relativi alla formazione continua notiamo un aumento degli investimenti dal 1993 al 1999 (dallo 0,8% all'1,1% del Pil). Tuttavia l'attuale livello di finanziamento è ancora inadeguato rispetto al livello al quale si pongono gli ambiziosi obiettivi dell'UE. In media, il 62% delle imprese europee consente ai propri dipendenti di usufruire di opportunità formative ma solo il 47% dei lavoratori partecipa ad azioni di formazione continua. Tale dato per l'Italia, come vedremo nei successivi paragrafi, è molto più basso per quanto riguarda le imprese.

Le altre indagini internazionali confermano tale dato: l'indagine Eurostat sulle forze di lavoro mostra che la percentuale di adulti che hanno seguito un qualche tipo di formazione o istruzione nelle 4 settimane precedenti l'indagine è cresciuta in Europa dal 5,7% del 1996 al 8,4% del 2001, un po' meno in Italia, dal 4,4% del 1996 al 5,1% del 2001. Secondo l'OCSE il tasso di partecipazione alla formazione continua legata al lavoro è stata nel 1999 pari al 16%, in Germania al 29%, nel Regno Unito e negli USA al 40%. Se si considera ogni tipo di istruzione e formazione continua i valori salgono al 22% in Italia, al 42% in Germania, al 45% nel Regno Unito e, infine, al 51% negli USA.

L'analisi dello scenario si completa con i risultati delle indagini nazionali sulle imprese, le quali evidenziano la presenza di significativi divari nelle opportunità di apprendimento e formazione tra i dipendenti delle imprese. I tassi di accesso alla conoscenza in impresa sono molto diversi fra chi ha basse qualifiche e bassi livelli di istruzione e chi occupa alti livelli professionali e di istruzione, fra i giovani e gli anziani, fra gli uomini e le donne. In un tale scenario, diventa evidente come l'allarme sul rischio di una sottodotazione endemica e di una ristretta disponibilità delle opportunità formative, dovuto alla mancata compensazione del finanziamento privato delle imprese rispetto al finanziamento pubblico, recentemente lanciato dalle istituzioni comunitarie non sia del tutto ingiustificato, soprattutto in Italia³⁰.

Per rispondere in modo efficace a tali problemi, i documenti comunitari promuovono l'adozione di misure da parte degli Stati membri volte a fornire incentivi per convincere le imprese ad accrescere il loro impegno finanziario nella formazione continua e i lavoratori ad acquisire un maggiore coinvolgimento, così da accrescere i livelli di investimenti sia pubblici che privati. Si ritiene fondamentale soprattutto che si verifichi un mutamento di atteggiamento da parte delle imprese, in quanto l'utilizzo di risorse finanziarie pubbliche destinate all'investimento formativo è efficiente se consente di realizzare interventi formativi aggiuntivi, e non sostitutivi, a quelli che l'impresa normalmente svolge attraverso l'utilizzo di risorse finanziarie proprie.

Nei paragrafi che seguono si presenta una rassegna dei principali risultati emersi dalle indagini realizzate negli ultimi anni sulla formazione continua nelle imprese italiane. Tali ricerche hanno in comune alcuni aspetti di metodo, fra cui l'aver raccolto le informazioni direttamente presso le imprese, costituendo quindi fonti di analisi non secondarie. Condividono quasi sempre anche il quadro generale di riferimento, relativo alla nozione comunitaria di formazione continua; l'obiettivo di fondo di tali indagini consiste nel rilevare la domanda di formazione continua espressa dalle imprese italiane.

Per mettere in evidenza tali aspetti, nella presentazione dei risultati di tali ricerche si è voluto seguire un percorso cronologico che prende avvio dal riepilogo dei principali risultati emersi

30 Cfr. Commissione Europea (2003), Comunicazione della Commissione, *Investire efficientemente nell'istruzione e nella formazione: un imperativo per l'Europa*, Bruxelles, 10.01.2003, COM (2002) 779.

dalle due rilevazioni dell'indagine quinquennale ISTAT-Eurostat CVTS1 e 2, per proseguire con l'Indagine del Centro Studi Confindustria, quindi con l'Indagine Excelsior (realizzata dal Centro Studi Unioncamere), fino ad arrivare all'insieme delle indagini ISFOL, promosse dal Ministero del lavoro, sulla domanda di formazione continua espressa dalle imprese italiane, di cui la presente pubblicazione riporta i risultati dell'indagine relativa al segmento dimensionale costituito dalle grandi imprese. Si presenta anche una sintesi dei principali risultati delle indagini volte a rilevare la domanda di formazione continua espressa dai lavoratori, ossia le indagini ISFOL promosse dal Ministero del lavoro ("Atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori dipendenti delle imprese private", ISFOL-Abacus 2001) e l'indagine francese "*Formation Continue 2000*", curata dal Céreq³¹.

Nel complesso, le indagini sulla formazione continua si differenziano a seconda del fenomeno oggetto di indagine (limitato alla formazione continua formale/informale, o comprensivo della formazione degli apprendisti), del soggetto indagato (impresa o lavoratore), della finalità e struttura (indagini "omnibus" e specifiche), della metodologia utilizzata, dell'unità di misura della formazione, e dal grado di specificazione qualitativa.

Alla luce di quanto sinora esposto, va messo in evidenza come non esistano, allo stato attuale, serie storiche sul fenomeno e che quindi le oscillazioni, a volte di rilievo, fra le risultanze empiriche delle varie indagini, sono dovute oltre che ad una non ancora sufficiente cognizione del fenomeno, ad una inadeguata messa a punto di metodologie e tecniche di rilevazione e di misurazione³².

31 Non si riportano i risultati di altre indagini perché non rilevanti ai fini della presente esposizione oppure perché di esse si dà conto in altre parti della presente pubblicazione.

32 L'unica indagine ad hoc che pare destinata a ripetersi con regolarità nei prossimi anni dovrebbe essere la CVTS, che però presenta una cadenza quinquennale.

2 • L'INDAGINE ISTAT-EUROSTAT *CONTINUING VOCATIONAL TRAINING SURVEY (CVTS)*

L'ISTAT svolge da anni un'attività di rilevazione statistica della formazione professionale continua nelle imprese, coordinata a livello europeo dall'Eurostat e promossa dalla Commissione europea. La denominazione europea di tale rilevazione è *Continuing Vocational Training Survey (CVTS)*. Ad oggi sono state realizzate due rilevazioni: la prima edizione si è conclusa nel 1995 e aveva come anno di riferimento il 1993, la seconda si è conclusa nel 2001 e aveva come riferimento il 1999. La prossima edizione, la CVTS3, dovrebbe avere come anno di riferimento il 2005.

Trattandosi di una rilevazione armonizzata a livello europeo, che fornisce dati comparabili per tutti i paesi dell'Unione, l'indagine presenta dei limiti rispetto alle specifiche esigenze informative nazionali. Tali carenze possono essere riassunte nella frequenza troppo bassa (la rilevazione ha una cadenza quinquennale), nel campo di osservazione troppo ristretto, che riguarda le imprese con 10 addetti ed oltre e non comprende quindi le micro-imprese, e nella mancanza di un quadro dettagliato a livello generale. Tali carenze sono in parte colmate da altre indagini, che presentiamo nei prossimi paragrafi, fra cui quelle che l'ISFOL ha sviluppato in questi ultimi anni alla luce della domanda nazionale di informazione statistica, e che presentiamo nei paragrafi 5 e 6, indagini con obiettivi e modalità complementari rispetto alla CVTS.

2.1 • L'INDAGINE CVTS1

L'indagine ISTAT-Eurostat sulla formazione del personale delle imprese nel corso del 1993 (ISTAT, 1996), fornisce per la prima volta il quadro complessivo della formazione continua in Italia. L'indagine infatti aveva come principale scopo quello di quantificare il fenomeno della formazione aziendale dei lavoratori.

Caratteristiche dell'indagine e metodologia

Condotta in tutti i paesi dell'Unione europea e coordinata dall'Eurostat, l'indagine ha consentito di effettuare una rilevazione sulle imprese con almeno 10 addetti, appartenenti a tutti i settori economici, esclusi quelli di agricoltura, sanità, istruzione e quelli dei servizi non destinati alla vendita.

L'indagine è stata effettuata su un campione di imprese stratificato per settore di attività economica e classe di addetti. La rilevazione è stata realizzata in parte attraverso un questionario postale, in parte tramite intervista diretta. Le imprese sono raggruppate in 7 classi dimensionali misurate in termini di addetti: 10-19, 20-49, 50-99, 100-249, 250-499, 500-999, oltre 1000.

L'indagine aveva l'obiettivo di rilevare informazioni sulle modalità e sulla quantità dell'investimento formativo delle imprese per il proprio personale. La definizione di formazione continua, concordata a livello europeo, prevedeva "(...) quell'attività strutturata, il cui contenuto sia stato in precedenza definito, finanziata in tutto o in parte, direttamente o indirettamente, dall'impresa, con la quale il personale dipendente migliora, acquisisce o mantiene le capacità, le conoscenze e le qualifiche professionali durante tutto il corso della sua vita lavorativa".

La rilevazione italiana ha consentito di raccogliere, separatamente, informazioni sia sugli interventi di formazione continua che su quelli di formazione iniziale, comprendenti i contratti di formazione-lavoro e l'apprendistato. A partire da un campione di 27.000 imprese sono pervenuti in totale 16.414 questionari, di cui 2.351 sono stati compilati attraverso interviste dirette.

Principali risultati

L'indagine mostra l'esistenza di una bassa propensione all'investimento in formazione da parte delle imprese italiane. Nel 1993 appena il 15% delle imprese con più di 9 addetti (19.363 imprese) aveva organizzato (o finanziato) formazione continua, coinvolgendo il 31,1% del proprio personale.

La possibilità di comparare il dato italiano con quello degli altri paesi europei amplifica la "gravità" di tale situazione. Il dato italiano è leggermente superiore rispetto a quello del Portogallo (13%) ma è inferiore a quello della Grecia (16%), e colloca le imprese italiane al penultimo posto nella graduatoria europea, dominata dai paesi del Nord Europa come la Danimarca (87%), la Germania (85%) e il Regno Unito (82%). Complessivamente nel corso del triennio 1991-1993, un terzo delle imprese italiane ha realizzato attività formativa per il proprio personale.

La peculiarità del dato italiano trova una possibile spiegazione nell'esistenza di una relazione direttamente proporzionale fra propensione all'investimento formativo e dimensione dell'impresa. Questa relazione appare per la prima volta in modo evidente nell'indagine CVTS1 e troverà conferma in tutte le ricerche successive. Tale relazione è presente anche in altri Paesi d'Europa ma si manifesta con maggiore evidenza in Italia, a causa della eccessiva frammentazione e molecolarizzazione del nostro sistema produttivo. La quota delle imprese formatrici cresce all'aumentare della classe dimensionale cui appartiene l'impresa: fra le imprese con una dimensione pari a 10-19 addetti le formatrici rappresentano appena l'8,6%, quelle con 20-49 addetti sono il 16,6%. Viceversa, fra le grandi, quelle con 250-499 addetti rappresentano il 63%, quelle con 499-999 addetti l'80,6% e, infine, quelle con più di 1000 addetti sono l'89,1%. Per quanto riguarda i settori, sono le imprese del credito e delle assicurazioni quelle con la più alta propensione formativa (63%), seguite dalle imprese operanti nei settori dell'energia (56,1%), dell'informatica (39,4%) e del commercio (33,3%).

Sempre considerando le imprese formatrici, la tipologia formativa maggiormente utilizzata è quella dei corsi d'aula (62,3% delle imprese) ma è molto diffuso anche il ricorso a seminari e workshop (51%), mentre la formazione in situazione di lavoro riguarda il 36,4% delle imprese. Buona parte delle imprese con 1000 addetti e oltre hanno un piano di formazione e molte di esse hanno anche predisposto un budget ad hoc, a differenza di quanto avviene nelle piccole imprese.

Quasi la metà delle ore dedicate ai corsi (44,6%) ha avuto come oggetto le tecniche di produzione e il controllo di qualità; le altre tematiche sono: gestione aziendale e delle risorse umane (13,5%), informatica (12,9%), amministrazione e lingue (8% entrambe).

Ai corsi di formazione, organizzati da circa 12.000 imprese formatrici, hanno partecipato oltre 888.000 dipendenti pari al 31,1% del personale. Il 65,2% dei partecipanti lavora nelle imprese con più di 1.000 addetti. I lavoratori risiedono per la gran parte nelle regioni del Nord Ovest (44%, un partecipante su tre risiede in Lombardia), quindi in quelle del Centro (23,1%), del Nord Est (19,2%) e infine nelle regioni meridionali (13,8%).

Per quanto riguarda la struttura dell'occupazione, sono le fasce medio-alte ad accedere maggiormente agli interventi formativi. Anche questo è un dato che sarà confermato pressoché in tutte le indagini successive. Oltre la metà di manager (55%) e quadri (50,7%) hanno partecipato ad almeno un'attività formativa nel corso del 1993. La percentuale scende al 35,5% per gli impiegati ed al 21,7% per gli operai qualificati, ed è inferiore al 20% per il personale non qualificato. Nelle grandi imprese tale dato è ancora più accentuato e si allarga il divario fra il personale più qualificato, che supera il 60%, e quello meno qualificato che non va oltre il 24%. La durata media dei corsi di formazione in Italia è vicina, nel 1993, a quella europea (45 ore); tuttavia, rispetto alla percentuale di ore di formazione su 1000 ore di lavoro, l'Italia si colloca all'ultimo posto, con 3,6 giornate contro le 12,1 dell'Olanda, le 11,1 della Francia, le 8,7 del Regno Unito e le 8,1 della Danimarca.

Il costo globale della formazione è pari a 2.346 miliardi di lire, il costo per partecipante a circa 821 mila lire. Tale costo rappresenta, per le imprese impegnate nella formazione, circa l'1,3% del costo del lavoro. La spesa per realizzare corsi di formazione si concentra soprattutto nelle grandi imprese: quelle con 1000 addetti e oltre, che rappresentano il 2,8% delle imprese formatrici, hanno sostenuto il 70% della spesa totale. Le differenze si ridimensionano se si riporta il costo dei corsi al costo totale del lavoro: la *range* è infatti compreso fra lo 0,9% delle classi dimensionali minori e l'1,5% della classe con 1000 e più addetti.

L'indagine CVTS1 mostra la capacità del sistema produttivo italiano di investire in formazione continua in assenza (o quasi) del sostegno garantito dall'intervento pubblico, in una fase particolare dell'economia nazionale quale era quella dei primi anni Novanta. Nel 1993 gli unici interventi pubblici di sostegno della formazione continua in Italia erano costituiti dalle azioni di formazione degli occupati previste nei QCS dell'ob. 1, dell'ob. 2 e dell'ob. 5b, di scarso rilievo rispetto al sostegno offerto per la formazione dei disoccupati e dei soggetti in cerca di prima occupazione.

2.2 • L'INDAGINE CVTS 2

Caratteristiche dell'indagine e metodologia

Rispetto alla prima edizione, la seconda indagine sulla formazione continua nelle imprese coordinata da Eurostat (CVTS2 - Eurostat, 2002) è stata condotta non più soltanto nei 15 Paesi dell'Unione Europea ma anche in Norvegia e in altri 9 Paesi candidati all'ingresso (Lettonia, Estonia, Repubblica Ceca, Polonia, Ungheria, Lituania, Slovenia, Bulgaria e Romania).

Con la seconda indagine italiana (ISTAT, 2002), l'ISTAT ha effettuato una rilevazione diretta su 2.665 imprese di grandi dimensioni e una postale (tra luglio 2000 e maggio 2001) su oltre 11.000 imprese con più di 10 addetti. L'universo di riferimento è di circa 190.000 imprese. Complessivamente ne sono state intervistate 7.260. Invariati sono sia le caratteristiche metodologiche dell'indagine sia il suo obiettivo, che è quello di ricostruire investimenti e strategie delle imprese rispetto alla formazione dei propri dipendenti.

Principali risultati

La seconda edizione della CVTS conferma l'esistenza di una bassa propensione all'investimento in formazione da parte del sistema produttivo italiano. La percentuale di imprese che

hanno realizzato attività formativa raggiunge nel 1999 il 23,9%, mentre nel 1993 non superava il 15%.

Anche in questo caso la distribuzione delle imprese formatrici non appare omogenea ma presenta forti differenziazioni legate, prevalentemente, alla dimensione aziendale e ai settori produttivi. Il confronto europeo, questa volta esteso all'Europa a 25, evidenzia l'entità del ritardo del sistema produttivo italiano nel promuovere processi formativi. Il fenomeno riguarda le imprese di ogni dimensione aziendale e di ogni tipologia settoriale (Eurostat, 2002).

La Tabella 2.1 mette in evidenza come la variabile dimensionale sia determinante soprattutto in Italia e in altri Paesi dell'Europa mediterranea (Portogallo e Grecia). In Italia la modesta propensione alla formazione da parte delle imprese deve essere ricondotta alla prevalenza di piccole imprese che caratterizza il sistema produttivo nazionale: la percentuale di imprese formatrici cresce nel segmento delle grandi imprese fino a raggiungere l'81,2%, mentre si abbatte nelle classi di piccole imprese, fino al 16,3% (imprese con 10-19 addetti) - (Tabb. 1-2). Tuttavia, anche il dato relativo alle grandi imprese italiane risulta ancora inferiore a quello rilevato in altri paesi europei (Tab. 1) (Eurostat, 2002).

Tabella 2.1 - Percentuale di imprese che hanno realizzato attività di formazione per classe di addetti (UE-15 e Norvegia, 1999)

	Classi di addetti						Totale
	10-19	20-49	50-249	250-499	500-999	1000 e più	
Danimarca	94	97	98	100	100	100	96
Svezia	85	93	99	99	100	100	91
Olanda	82	88	96	97	98	100	88
Regno Unito	77	93	91	99	96	100	87
Norvegia	82	88	97	100	100	100	86
Finlandia	77	81	97	97	100	100	82
Irlanda	71	84	98	99	100	100	79
Francia	56	77	93	97	99	100	76
Germania	68	76	87	98	98	100	75
Austria	63	75	91	95	97	100	72
Lussemburgo	nd	nd	nd	nd	nd	nd	71
Belgio	62	71	93	100	100	100	70
EU-15	49	67	81	94	96	99	62
Spagna	27	38	58	82	91	96	36
Italia	16	30	48	78	81	93	24
Portogallo	13	22	46	75	79	88	22
Grecia	7	19	43	78	68	95	18

Fonte: Eurostat, CVTS2 (2002)

La Tabella 2.2 mostra la portata delle differenziazioni fra le imprese formatrici relativamente al settore e alla dimensione. A livello settoriale è presente una notevole diversificazione delle attività di formazione. Hanno svolto formazione il 23,3% delle imprese attive nell'industria, il 23,7% delle imprese delle costruzioni e il 24,8% di quelle dei servizi. I settori maggiormente orientati alla formazione sono, come già nel 1993, quello assicurativo e bancario: le imprese delle assicurazioni che hanno svolto formazione rappresentano ben il 97,1% del totale, mentre la percentuale delle banche (e altre imprese finanziarie) è pari al 92,1%.

Tabella 2.2 - Percentuale di imprese che hanno realizzato attività di formazione. Italia, 1999

Settori di attività economica	Classi di addetti				Totale
	10-19	20-49	50-249	250 e oltre	
Industria in senso stretto	16,1	26,3	45,4	87,5	23,3
Costruzioni	17,8	35,0	53,1	72,9	23,7
Servizi	15,9	34,5	50,9	75,0	24,8
Totale	16,3	30,1	47,8	81,2	23,9

Fonte: ISTAT, CVTS2

Nei sei anni trascorsi fra il 1993 ed il 1999 si è quindi verificata una crescita sostenuta delle occasioni formative, che ha coinvolto una quota più rilevante di imprese rispetto al passato. Ciò è avvenuto in corrispondenza dell'avvio delle politiche pubbliche di sostegno. Tale crescita non ha però prodotto significativi mutamenti nell'accesso delle imprese alla formazione continua, non riuscendo ad incidere in profondità nei loro comportamenti. Prova ne è il fatto che la crescita nei comportamenti formativi è avvenuta in modo sostanzialmente omogeneo all'interno delle diverse classi dimensionali.

La Tabella 2.3 riporta la distribuzione del fenomeno a livello territoriale, limitatamente all'anno 1999: le imprese formatrici sono localizzate soprattutto nell'Italia settentrionale (26,6%); la percentuale scende nell'Italia centrale (22,4%) e nel Mezzogiorno (15,4%). Le imprese meridionali più orientate alla formazione sono quelle industriali (17% contro 13,3%), mentre altrove prevalgono le imprese dei servizi.

Tabella 2.3 - Percentuale di imprese che hanno realizzato attività di formazione per ripartizione geografica (Italia, 1999)

Ripartizioni geografiche	Classi di addetti				Totale
	10-19	20-49	50-249	250 e oltre	
Nord-Ovest	16,2	33,5	51,8	83,9	25,9
Nord-Est	19,5	35,0	50,0	83,8	27,5
Centro	16,2	25,6	50,6	78,9	22,4
Mezzogiorno	11,2	19,9	28,8	67,0	15,4
Totale	16,3	30,1	47,8	81,2	23,9

Fonte: ISTAT, CVTS2

La quota di imprese formatrici non cresce molto se consideriamo il triennio 1997-1999: la percentuale di imprese che hanno promosso interventi formativi in almeno uno dei tre anni non supera il 30%.

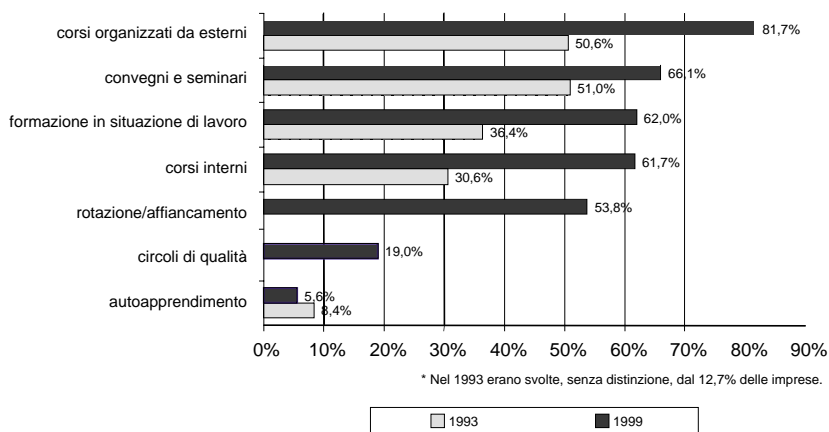
I partecipanti a corsi di formazione sono stati nel 1999, nel complesso, circa 1.952.000 addetti dell'industria e dei servizi (per il 72% uomini e il 28% donne), pari al 47,2% degli addetti totali delle imprese che organizzano corsi di formazione e al 25,9% degli addetti nelle imprese italiane con 10 addetti e oltre. In media, la percentuale di addetti che hanno partecipato a

corsi di formazione è quindi cresciuta rispetto al 31,1% del 1993 ma, parallelamente, le ore di corso mediamente frequentate da ciascun partecipante diminuiscono nel 1999 (32 ore).

Nelle grandi imprese i partecipanti ai corsi sono stati circa 1.290.000, vale a dire il 49,7% del totale degli addetti formati nel 1999. Nel 1993 la percentuale di addetti formati nelle grandi imprese era pari al 32,4%. Tuttavia, nel caso specifico delle grandi imprese si verifica un aumento del tasso di partecipazione dei lavoratori, a fronte di una riduzione del numero di ore medie di corso per partecipante. Interessante il dato relativo alle imprese con più di 1000 addetti, in cui si rileva una maggiore presenza femminile nell'accesso ai corsi rispetto alla media.

Per quanto riguarda le metodologie utilizzate, le imprese hanno mostrato di preferire modalità tradizionali: l'80% delle imprese formatrici ha utilizzato corsi d'aula, il 66% le attività seminari, il 62% la formazione in situazione di lavoro (Fig. 2.1). Nel caso delle grandi imprese tali percentuali raggiungono valori prossimi al 90%. La crescita maggiore tra il 1993 e il 1999 ha riguardato l'utilizzo di corsi esterni, seguito dai corsi interni e dalla formazione in situazione di lavoro. Diminuisce il ricorso all'auto-apprendimento (Fig. 2.1).

Figura 2.1: Percentuale di imprese impegnate nelle diverse tipologie di formazione (Italia, 1993-1999)



Fonte: ISTAT, CVTS2

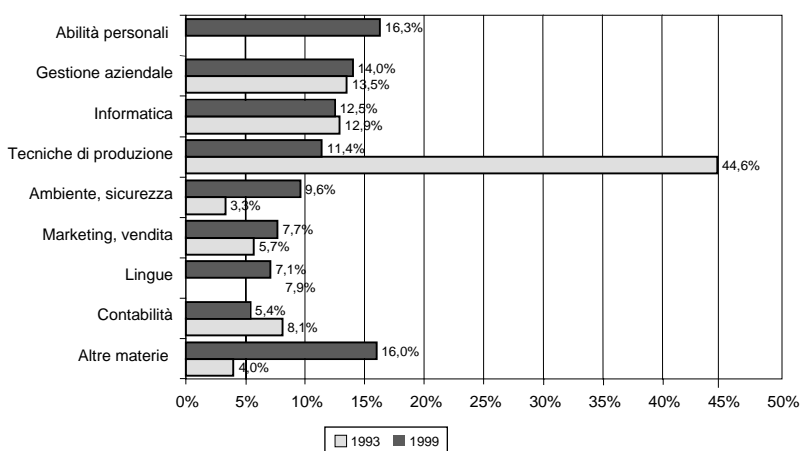
Nel 1999 le ore dedicate a corsi di formazione sono state in totale oltre 62 milioni, di cui 39 milioni solo nelle grandi imprese. La distribuzione delle ore di formazione per materia (Fig. 2.2) mostra un ruolo importante per il tema dell'acquisizione di nuove abilità personali finalizzate ad una migliore conoscenza del contesto in cui si svolge il proprio lavoro (16,3% del totale di ore). Le altre materie sono: gestione aziendale (14%), informatica (12,5%) tecniche di produzione (11,4%), sicurezza sul lavoro (9,6%)³³. Le materie più frequentemente oggetto di

³³ Nel 1993 (Fig. 2) la materia "sviluppo di abilità personali" non era stata considerata nella rilevazione. Di conseguenza si è ridotto il ruolo, nel 1999, dei corsi destinati a insegnare tecniche di produzione (44,6% delle ore nel 1993).

formazione nel settore industriale sono quelle relative alle tecniche di produzione (19,8%), nel settore delle costruzioni le tematiche ambientali e relative alla sicurezza sul lavoro (19,9%) mentre nei servizi è risultato più rilevante lo sviluppo di abilità personali (18,9%). Nelle grandi imprese le aree tematiche maggiormente affrontate nei corsi sono state: sviluppo di abilità personali (15,8%), informatica (13,6%), gestione aziendale (14%), tecniche di produzione (11,6%), ambiente e sicurezza (9,8%); seguono lingue, marketing e contabilità.

Le imprese con un organico fino a 1000 addetti hanno realizzato prevalentemente corsi di informatica, le imprese con 1000 addetti e oltre hanno invece dedicato maggiori ore di corso alle tecniche di produzione e allo sviluppo delle abilità personali.

Figura 2.2: Percentuali di ore di corso per materia (Italia, 1993- 1999)



Fonte: ISTAT, CVTS2

In totale, le imprese italiane con 10 addetti e oltre hanno speso nel 1999 per i corsi di formazione 2.595 milioni di Euro (costi diretti). Se a questo dato si aggiunge la remunerazione del tempo di lavoro destinato a corsi di formazione, stimabile in 1.391 milioni di Euro, la spesa totale per corsi di formazione è stata pari a 3.986 milioni di Euro, corrispondente al 2,8% del costo del lavoro delle imprese che hanno svolto corsi di formazione. La spesa totale a carico delle grandi imprese è stata pari a 2.277 milioni di Euro, il 53,1% del totale.

Anche il costo medio di ogni ora di formazione (63,7 Euro) presenta un'alta variabilità settoriale e dimensionale: è più elevato nel settore delle costruzioni (71 Euro), meno in quello dei servizi (64 Euro) e dell'industria (62 Euro). Le differenze sono rilevanti, inoltre, tra le imprese con 250 e più addetti e le altre imprese, soprattutto quelle con 10-19 addetti: nel primo caso un'ora di corso è costata 58 Euro, nel secondo al massimo 74 Euro.

3 • L'INDAGINE CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA SULLA FORMAZIONE CONTINUA

Fra le indagini effettuate nel corso di questi anni, la rilevazione curata nel 1999 dal Centro Studi Confindustria (Centro Studi Confindustria, 1999) si caratterizza per aver riscontrato una percentuale molto alta di imprese formatrici: secondo i risultati di tale indagine, quasi un'impresa su due avrebbe realizzato attività formativa per i propri dipendenti nel 1998, anno di riferimento dell'indagine. La percentuale di imprese formatrici raggiunge, infatti, il 47,6% del totale. Tale dato non può essere confrontato direttamente con gli esiti delle altre indagini considerate in questa sede in quanto è costruito sulla base di presupposti metodologici differenti. Le percentuali rilevate nelle indagini curate da ISTAT (15% nel 1993, 23,9% nel 1999) e da altri istituti di ricerca rilevano infatti, soprattutto negli anni Novanta, una limitata propensione da parte delle imprese italiane a investire in formazione. La rilevazione di Confindustria è stata effettuata su un oggetto d'indagine molto ampio, in quanto il suo obiettivo era di cogliere sia l'attività formativa formale che quella informale. Viene, inoltre, utilizzata una definizione ampia di formazione continua. Di non secondaria importanza è, infine, il fatto che essa è stata condotta su un campione di imprese limitate al settore manifatturiero e aderenti a Confindustria. Pur non essendo possibile un confronto diretto con i risultati della CVTS, a causa della nozione di formazione continua utilizzata, che comprende le attività sia formali che informali, realizzate su una più ampia platea di destinatari, e della composizione stessa del campione, è comunque interessante riportare i risultati di tale indagine.

Caratteristiche dell'indagine e metodologia

L'indagine adotta una nozione estesa di formazione continua, che comprende ogni intervento formativo svolto dall'impresa per i propri dipendenti, inclusi gli addetti con contratto di formazione lavoro (CFL) e gli apprendisti ma non distingue la formazione rivolta a questi ultimi da quella rivolta al resto del personale.

La rilevazione è stata realizzata attraverso l'invio postale di un questionario alle imprese aderenti alle associazioni di categoria e territoriali collegate a Confindustria. Il campione è stato stratificato per il settore, la dimensione e la locazione geografica. L'unità di misura della quantità di formazione è misurata in ore/anno e in numero di occupati formati nell'anno di riferimento.

Anche riguardo alle tipologie di formazione prese in considerazione la scelta è stata quella di adottare una gamma ampia ed estesa che andasse dalle attività formali ed esplicite (formazione d'aula) a quelle informali o implicite (formazione in affiancamento), passando per altre tipologie intermedie come ad esempio gli interventi organizzativi con finalità formative (job rotation e circoli di qualità), la formazione in auto-apprendimento e la partecipazione a convegni.

La rilevazione ha riguardato un campione di 1.133 imprese appartenenti ai settori dell'industria manifatturiera (Ateco 91), con più di 9 addetti, rispetto ad un universo di 76.900 imprese. Da tale universo è stato estratto un campione di circa 5.000 imprese rappresentative, a livello regionale, per settore e per classe dimensionale. La rilevazione non ha riguardato però l'intero territorio nazionale, interessando solo le seguenti regioni: Piemonte, Lombardia, Veneto,

Emilia Romagna, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna. Il campione presenta una dimensione aziendale media di 63 addetti. Le imprese sono classificate in base agli intervalli dimensionali di seguito riportati: 10-15 addetti, 16-30, 31-50, 51-100, più di 100. Non è purtroppo disponibile una classificazione più dettagliata, in particolare per la classe con più di 100 addetti. Ciò non consente di fare riferimento alla classificazione europea delle imprese, in particolare per il segmento delle grandi imprese, ossia quelle con più di 249 addetti, che nell'indagine Confindustria si confonde in parte con quello delle medie imprese. Con riferimento a tale indagine consideriamo pertanto grandi imprese quelle comprese nella classe con più di 100 addetti.

Principali risultati

L'indagine conferma in pieno la principale tendenza emersa con la CVTS, ossia la dipendenza diretta dei comportamenti formativi dalla variabile dimensionale: anche in questo caso le imprese con un organico più ampio mostrano una maggiore propensione formativa. Fra le imprese che realizzano formazione (sia formale che informale) le piccole, con un numero di addetti compreso tra 10 e 15 addetti, rappresentano il 27%, quelle con almeno 100 addetti sono il 77%. In proporzione, le imprese formatrici hanno una dimensione 2,5 volte maggiore delle non formatrici.

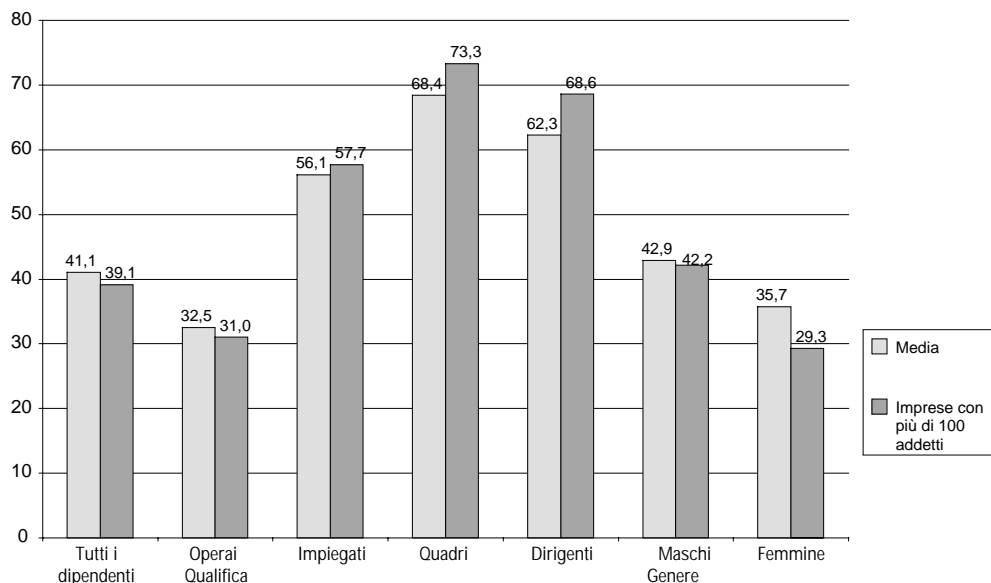
La quota delle imprese formatrici sarebbe in crescita, essendo queste ultime passate dal 28,3% nel 1996, al 40,1% nel 1997, al 47,6% nel 1998. Una impresa su quattro ha realizzato interventi formativi in tutti e tre gli anni, mostrando di possedere nei confronti della scelta formativa un comportamento costante e consapevole, non legato a bisogni contingenti.

Le imprese formatrici si concentrano nei settori a più elevato contenuto di tecnologia e maggiormente esposti alla concorrenza internazionale, come l'industria chimica (56% delle imprese formatrici), l'industria meccanica e dei mezzi di trasporto (58%) e quella dei prodotti elettrici e ottici (61%).

Uno degli aspetti di maggior interesse dell'indagine è l'aver individuato come l'accesso alla formazione continua, da parte degli addetti delle imprese formatrici, sia fortemente connesso alla struttura della forza lavoro all'interno delle aziende, e di come essa dipenda, in particolare, dalle caratteristiche legate all'istruzione o all'inquadramento professionale. La presenza in organico di figure professionali inquadrati ai livelli medio-alti o con un titolo di studio più alto o, ancora, la presenza di Cfl, sono le caratteristiche in coincidenza delle quali è maggiormente presente l'attività formativa.

I grafici che seguono mostrano la variazione di intensità del fenomeno nel rapporto tra addetti formati e addetti totali prima per qualifica e genere, poi per età e titolo di studio. Le grandi imprese, rispetto alla media delle imprese, formano una quota molto alta di quadri (73,3%) e dirigenti (68,6%) e, inoltre, una quota più ampia di uomini (42,2%) piuttosto che di donne (29,3%). (Fig. 2.3).

Figura 2.3: Intensità della formazione: rapporto tra addetti formati e addetti totali per qualifica e genere

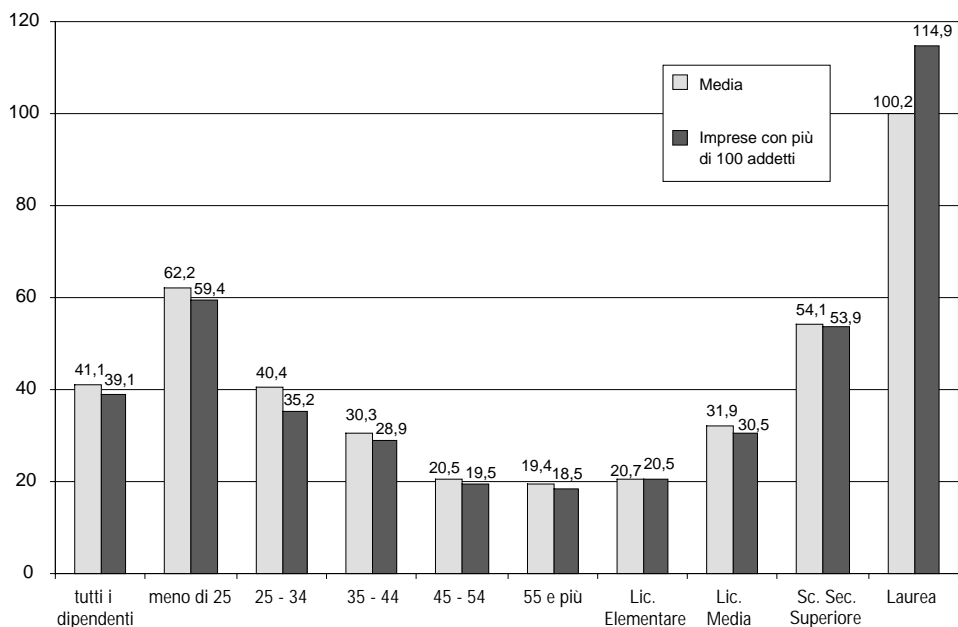


Fonte: elaborazione ISFOL-Progetto Formazione Continua su dati Centro Studi Confindustria

La formazione sembra rivolgersi soprattutto ai giovani. I formati con meno di 25 anni sono il 62,2% mentre gli over 50 sono appena il 19,4%, dato che scende al 18,5% nelle grandi imprese. (Fig. 2.4)

Il titolo di studio è la variabile che maggiormente influenza l'intensità della presenza di interventi formativi in azienda. All'interno delle imprese che hanno realizzato attività formative nel 1998 tutti i dipendenti laureati hanno ricevuto almeno un intervento formativo. Nelle grandi imprese tale valore cresce in quanto i laureati hanno ricevuto spesso più di un intervento, a differenza dei diplomati con licenza elementare, che hanno percentuali molto basse. (Fig. 2.4) Le imprese di dimensione inferiore organizzano una minore quantità di attività formative rispetto alle imprese più grandi, ma coinvolgono una quota percentuale maggiore di addetti: rispetto a una media del 41,1%, nella fascia dimensionale 16-30 addetti i lavoratori formati superano il 50%, mentre nelle grandi imprese tale percentuale è inferiore al 40%.

Figura 2.4: Intensità della formazione: rapporto tra addetti formati e addetti totali per età e titolo di studio



Fonte: elaborazione ISFOL-Progetto Formazione Continua su dati Centro Studi Confindustria

In generale, fra le varie metodologie disponibili, le imprese fanno ricorso soprattutto all'affiancamento, dato che vale per il 66,2% delle imprese formatrici. Le grandi imprese preferiscono invece la formazione d'aula (86,5% delle imprese formatrici). Se consideriamo l'intensità della partecipazione da parte dei lavoratori, il 60,8% dei formati ha seguito corsi d'aula, il 23,9% ha fatto affiancamento. Gli obiettivi della formazione hanno riguardato prevalentemente la necessità di aggiornare la manodopera, nell'ambito di mansioni già svolte.

La durata media dei corsi è pari a 25 ore. I corsi rivolti ai laureati hanno avuto una durata più lunga, pari a 55 ore, mentre quelli rivolti ai dipendenti con licenza media una durata più breve (21,5 ore). In media, gli uomini hanno ricevuto 6 ore di formazione in più rispetto alle donne. Ricapitolando, l'indagine Confindustria, nonostante i suoi evidenti limiti, è comunque interessante per almeno due motivi: perché conferma molte evidenze emerse dalla CVTS (soprattutto l'importanza della variabile dimensionale); ma anche in quanto anticipa i risultati di altre indagini, nelle quali si mette in evidenza il peso posseduto dalle variabili legate all'inquadramento aziendale del dipendente e al suo status sociale nel determinare la capacità di accedere o meno ai processi formativi aziendali.

4 • LE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE CONTINUA NELLA RILEVAZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR DI UNIONCAMERE

Il sistema informativo Excelsior dell'Unioncamere (Unioncamere, 2000-2002), attraverso il quale si rilevano i fabbisogni occupazionali e professionali delle imprese, si caratterizza dalla sua quarta edizione, ossia dal 2000, per essere anche una fonte informativa sulla formazione continua in Italia. Ciò è reso possibile dall'inserimento di una sezione dedicata alla formazione continua, all'interno del questionario generale relativo ai fabbisogni. Non si tratta quindi di un'indagine ad hoc, come le altre che presentiamo nel capitolo, ma di un'indagine che, nell'ambito di una rilevazione generale, consente di ottenere una limitata serie di informazioni sulla formazione, su un campione molto elevato di imprese.

Caratteristiche dell'indagine e metodologia

La caratteristica distintiva di tale indagine risiede nel fatto che, a differenza della CVTS e della indagine del Centro Studi Confindustria, prende in considerazione tutte le imprese, anche le micro-imprese, ossia quelle con un numero di addetti inferiore a 10. Inoltre effettua la rilevazione al livello dell'unità locale provinciale. Tale indagine è annuale ed è condotta su un campione di imprese non agricole con status giuridico di società di capitali. L'indagine condivide con la CVTS la nozione di formazione continua. L'universo preso in considerazione è quello delle imprese private iscritte al Registro delle imprese delle Camere di Commercio, con l'esclusione delle unità operative della Pubblica Amministrazione e delle aziende pubbliche, delle organizzazioni associative e del lavoro autonomo. Sono invece inclusi gli studi professionali.

Il campione stratificato, per il 2002, è stato pari a circa 94.000 imprese con dipendenti. Tale campione dovrebbe essere rappresentativo della struttura economico-settoriale, dimensionale e territoriale nazionale, fino al livello provinciale. I lavoratori presi in considerazione rientrano nel personale impiegato nell'impresa con regolare contratto di lavoro, a tempo determinato o indeterminato, anche part-time. Sono esclusi gli apprendisti e i contrattisti di formazione-lavoro. Sono invece inclusi i datori di lavoro, i familiari e i collaboratori dell'impresa che operano all'esterno purché dipendenti regolarmente retribuiti (rappresentanti, venditori, ecc.).

La sezione 5 del questionario della sesta indagine ha rilevato l'attività formativa promossa dall'impresa nel 2002 a favore dei propri dipendenti ed il costo sostenuto. Le principali variabili rilevate, per classe dimensionale, settore e territorio sono:

- la presenza di attività di formazione;
- il numero di addetti formati per categoria professionale e per genere;
- il numero di dipendenti formati;
- il costo complessivo degli interventi e la ripartizione tra risorse proprie e i finanziamenti pubblici.

Principali risultati

Il principale motivo di interesse per i dati diffusi da Unioncamere risiede nella cadenza annua-

le con cui vengono rilevati e nella loro potenziale utilizzabilità ai fini di analisi di serie storiche. Sono disponibili, a oggi, i dati relativi al triennio 2000-2002, un periodo molto importante per lo sviluppo del sistema di formazione continua in Italia, in cui a fronte di una crescita degli investimenti pubblici le imprese sembrano aver finalmente mutato atteggiamento nei confronti dell'investimento formativo.

L'analisi dei livelli di formazione erogati dalle imprese italiane nel periodo 2000-2002, così come rilevati dal sistema informativo Excelsior, mostra un quadro estremamente dinamico e in evidente evoluzione: le imprese formative passano dall'11,9% del 2000³⁴ al 17,5% del 2001, al 24,7% del 2002. (Fig. 2.5)

La rilevazione Excelsior mostra - con riferimento all'anno 2000 - una percentuale di imprese formative all'apparenza esigua (pari, appunto, all'11,9%), soprattutto se confrontata con quanto emerso dalle indagini ISTAT (15% nel 1993 e 23,9% nel 1999) e Confindustria (47,6%). In realtà il dato di Unioncamere appare abbastanza in linea con i precedenti, soprattutto con quello ISTAT, se si considera che da una parte l'indagine Confindustria adotta una nozione 'estesa' di formazione, la quale comprende le attività informali, la formazione iniziale e include apprendisti e CFL fra i destinatari; dall'altra, la CVTS ha un campo di osservazione che esclude le micro-imprese.

Come si vede in tabella 2.4, il dato Unioncamere "depurato" dal dato delle micro-imprese mostrava - già nel 2000 - una realtà assai più interessante di quella descritta in precedenza. Le imprese private non agricole, con una dimensione aziendale superiore ai 9 addetti, che hanno realizzato attività di formazione professionale continua per i propri dipendenti, secondo la definizione Eurostat, erano il 23,9% nel 1999 secondo i dati ISTAT, sono il 21,5% nel 2000 secondo i dati Unioncamere³⁵ (Tab. 2.4). Considerato che una confrontabilità diretta fra i campioni ISTAT e Unioncamere non è a rigore praticabile³⁶, il risultato sembra essere degno di attenzione e, comunque, indicativo della dimensione assunta dal fenomeno della formazione continua negli ultimi anni. Almeno sulla base di questo primo indicatore, le due indagini non sembrano essere così distanti. Non solo: dai dati del biennio successivo (Fig. 2.5) si può intuire un incremento ancora più sostenuto della percentuale di imprese formatrici comprese nella classe con almeno 10 dipendenti, in coerenza con quanto evidenziato in Tab. 4.

34 Tra la prima e la seconda rilevazione (2000 e 2001) nell'ambito del Sistema Informativo Excelsior si è provveduto ad una migliore messa a punto e parziale ridefinizione del campo di osservazione, che ha determinato anche una revisione del dato rilevato nel 2000. A fronte di tale revisione le unità locali che hanno svolto attività di formazione nel 2000 diventano il 18,9% (Fonte: Sistema Informativo Excelsior).

35 I dati riportati in Tab. 2.4, e le relative elaborazioni, non fanno riferimento all'operazione di revisione citata nella nota precedente, ma ci sembrano comunque significativi. A partire da tali dati, inoltre, si può ipotizzare un'ulteriore crescita della percentuale di imprese formatrici nella classe 10-250 addetti e oltre se si tiene conto dei dati revisionati.

36 L'universo statistico di riferimento di Unioncamere si componeva nel 2000 di 159.774 unità locali provinciali con un organico superiore ai 9 addetti. L'universo di riferimento di ISTAT si compone invece di circa 190.000 imprese (iscritte nell'Archivio ASIA) nella stessa classe dimensionale.

Tabella 2.4 - Indagine Excelsior: percentuale di imprese formatrici per classe dimensionale dell'impresa (anno 2000)

Addetti	N° imprese dell'universo	N° imprese formatrici	% imprese formatrici
1-9	861.231	88.380	10,3
10-49	138.498	25.353	18,3
50-249	18.373	6.419	34,9
250 e oltre	2.903	2.549	87,8
<i>Totale</i>	<i>1.021.005</i>	<i>122.701</i>	<i>11,9</i>
10-250 e oltre	159.774	34.321	21,5

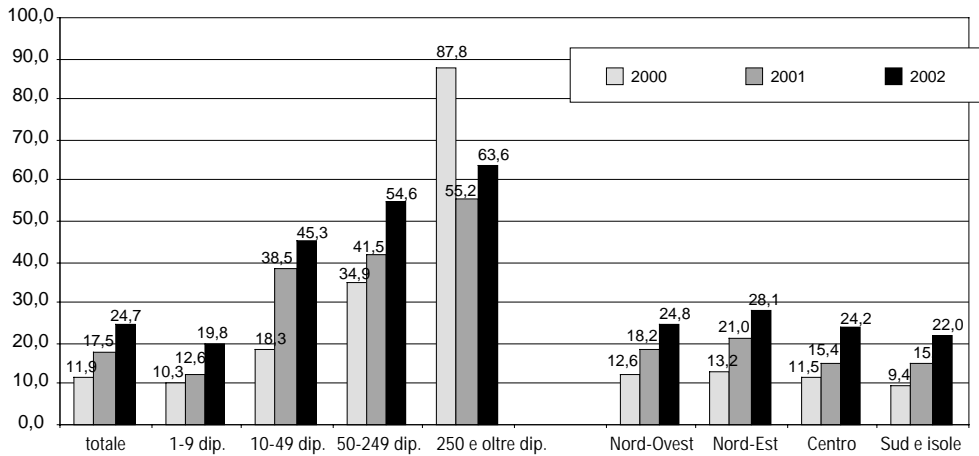
Fonte: elaborazioni ISFOL-Progetto Formazione Continua su dati Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2001 (dati 2001 non revisionati)

Un altro dato vicino alle altre rilevazioni è quello della percentuale di grandi imprese formatrici, che, sempre per il 2000, raggiunge l'87,8% (dato 2001 non revisionato) mentre nella CVTS2 nella classe oltre i 250 addetti va dal 78% della classe 250-499 addetti al 93% della classe con oltre 1000 addetti. Quest'ultimo dato subisce, tuttavia, nei due anni seguenti prima una caduta (55,2%) e infine una ripresa (63,6%). (Fig. 2.5)

Nel triennio 2000-2002 si assiste ad una rapida ed intensa evoluzione della diffusione di interventi di formazione continua nelle imprese italiane (Fig. 2.5). Il numero delle imprese formatrici raddoppia negli ultimi due anni, soprattutto nel segmento delle micro-imprese, il cui andamento, a causa della sua numerosità, caratterizza l'andamento generale. La crescita è ancora più sostenuta fra le piccole imprese (10-49 dipendenti) e rallenta solo nelle grandi. L'anno del 'boom' sembra essere stato il 2002, soprattutto per le micro e le medie imprese, mentre il numero delle piccole imprese formatrici raddoppia nell'arco di un anno (dal 2000 al 2001).

Capofila della crescita sembra essere il Nord-Est, soprattutto fra le micro-imprese, ma è interessante il recupero delle imprese meridionali (22% le imprese formatrici), che in diverse regioni presentano valori molto vicini o superiori alle medie nazionali, sebbene non basti a diminuire il divario con le altre aree del Paese.

Figura 2.5: Indagine Excelsior: percentuale di imprese formatrici per classe dimensionale dell'impresa e ripartizione geografica (2000-2002)



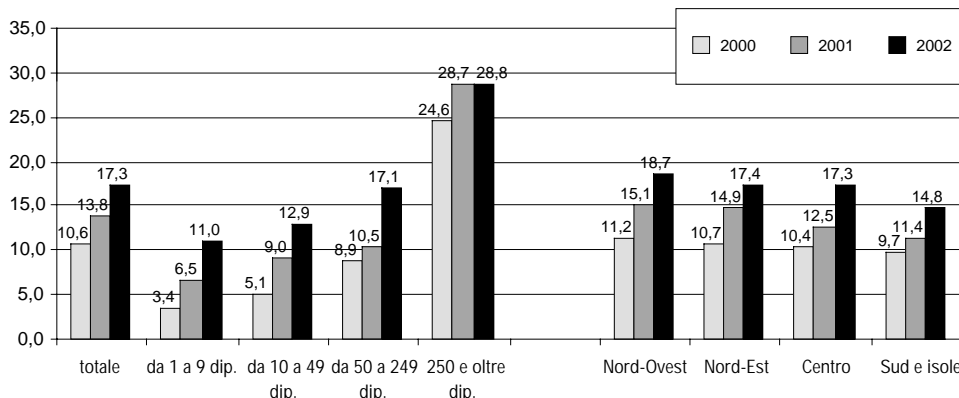
Fonte: elaborazioni ISFOL-Progetto Formazione Continua su dati Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior 2001, 2002, 2003 (dati 2001 non revisionati)

La variabilità settoriale nel 2002 tra i settori mostra una prevalenza nel comparto dei servizi (26,1% di imprese formatrici), dove i servizi all'impresa, l'informatica e le telecomunicazioni, la sanità, l'istruzione e il credito rappresentano i settori a più alta concentrazione di imprese formatrici. Nel comparto industriale (22,7% le imprese formatrici) prevalgono l'industria meccanica, il settore chimico, seguito da quello energetico ed elettronico. Tessile, turismo e trasporti, e legno sono i settori con minore presenza di imprese formatrici.

Cresce anche la partecipazione dei lavoratori alle attività corsuali, all'interno o all'esterno dell'impresa in cui operano: dal 10,6% del 2000 (dato non revisionato) si arriva al 17,3% del 2002 (Fig. 2.6). Nel 2002 i lavoratori formati sono stati in totale circa 2 milioni, pari al 17,3% dei dipendenti delle imprese dell'universo di riferimento. Il profilo medio dei formati è il seguente: si tratta di dipendenti di grandi imprese (28,8%), in maggioranza impiegati (24,9%), funzionari e quadri. Nelle grandi imprese prevalgono i dipendenti inquadrati ai livelli medio-alti.

La crescita maggiore si verifica nel segmento delle micro-imprese, dove i dipendenti formati quasi si quadruplicano negli ultimi 2 anni, e nelle piccole imprese ma non crescono nelle grandi. A guidare la graduatoria delle aree a maggiore vocazione formativa nel 2002 è il Centro-Nord ma la regione in cui la partecipazione è maggiore è il Lazio (20,3%). Infine, anche nel 2002, quadri, impiegati, tecnici e dirigenti presentano un tasso di accesso alla formazione pari al doppio di quello degli operai (24,9% contro 13%), che si riduce solo nelle piccole imprese.

Figura 2.6: Indagine Excelsior: percentuale di dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione effettuati dalla propria impresa, per classe dimensionale dell'impresa e ripartizione geografica (anno 2000)



Fonte: elaborazioni ISFOL-Progetto Formazione Continua su dati Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior 2001, 2002, 2003 (dato 2001 non revisionato)

Il crescente ricorso alla formazione continua sembra essere motivato soprattutto da esigenze di miglioramento dell'offerta di prodotti o di servizi, che le imprese risolvono attraverso corsi finalizzati all'aggiornamento del personale per adeguarlo alle innovazioni introdotte nel processo produttivo o nel servizio. L'aggiornamento è nel 2002 il principale scopo formativo (61%), seguito dalla riqualificazione rispetto a nuove mansioni che il personale è chiamato a svolgere (48%). Innovazioni organizzative e sviluppo delle competenze rappresentano quindi lo strumento individuato dalle imprese per elevare la qualità dei processi e dei propri prodotti.

Per quanto riguarda la dimensione economica della formazione, i costi per la formazione continua sono aumentati nel triennio 2000-2002 del 46%, ma il 40% della spesa si concentra nelle grandi imprese. Anche la percentuale di fondi pubblici sulla spesa globale per la formazione continua è maggiore per le grandi imprese, per le quali è pari al 17,9%.

In conclusione, anche l'indagine Excelsior conferma le evidenze empiriche finora riscontrate, in particolare la dipendenza della propensione all'investimento formativo dalle variabili dimensionali e territoriali, e la sua maggiore incidenza a vantaggio delle professionalità più forti. Il rischio, di cui le politiche pubbliche dovrebbero tener conto, è che la formazione crei un accumulo di capitale umano laddove ce n'è meno bisogno e lascia scoperte intere sacche di società, contribuendo talvolta involontariamente all'ampliamento, anziché alla riduzione, dei divari territoriali e professionali. L'evoluzione evidenziata nell'ultimo triennio mette in luce, comunque, l'esistenza di una forte crescita quantitativa dell'impegno delle imprese a cui non fa tuttavia ancora riscontro un adeguamento dei livelli qualitativi.

5 • LE INDAGINI MINISTERO DEL LAVORO-ISFOL PER LA RILEVAZIONE E L'ANALISI DELLA DOMANDA DI FORMAZIONE CONTINUA ESPRESSA DALLE IMPRESE

L'ISFOL ha sviluppato, a partire dal 2001, una serie di rilevazioni statistiche che mirano a completare e ad approfondire il quadro conoscitivo sulla domanda di formazione continua da parte di imprese e lavoratori. Si tratta di una serie di indagini - finanziate nel quadro delle azioni di sistema Fse promosse dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali - mirate ad arricchire il quadro conoscitivo e ad ampliare la capacità di analisi dei fenomeni legati alla formazione del personale in azienda, rispetto agli strumenti attualmente a disposizione dei *policy makers*.

Una caratteristica comune a queste indagini risiede nel tentativo di offrire strumenti di conoscenza per la programmazione delle politiche pubbliche da parte degli attori istituzionali e sociali (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Regioni, Province, Parti sociali). Tali strumenti non si limitano all'analisi quali-quantitativa dei fenomeni connessi alla crescente domanda di formazione continua, ma sono orientati a riconoscere e identificare sia le attività strutturate e 'formali' di formazione, sia i processi di apprendimento non formali e informali, attraverso l'analisi della loro generazione e delle loro modalità di diffusione. Una delle ipotesi di fondo consiste, ad esempio, nel ritenere che tali processi esistono di fatto nella prassi operativa della vita aziendale, anche se il loro peso è stato spesso sottovalutato, e che siano prevalenti nelle piccole e nelle micro-imprese.

Si tratta, in parte, di un'operazione che richiede un distacco di tipo 'culturale' rispetto ad una realtà che rischia di non essere compresa appieno se osservata solo sotto le lenti dell'ufficialità statistica. Un'impostazione di questo tipo può consentire di superare l'equivoco per cui la prevalenza dei processi informali di trasmissione della conoscenza, rispetto a quelli formalizzati rilevati dalle indagini che utilizzano esclusivamente metodi di tipo quantitativo, equivalga ad una assenza di esperienza formativa, in un paese come l'Italia in cui la quasi totalità del sistema produttivo è costituito dalle piccole e dalle micro-imprese. Risulta quindi indispensabile integrare la lettura dei risultati delle rilevazioni statistiche con l'analisi dei processi informali, la cui diffusione è oggi fortemente incoraggiata dalle istituzioni comunitarie.

L'evoluzione delle politiche di sostegno alla formazione continua in Italia coincide, in questa fase, e a volte si sovrappone, con le più generali politiche orientate alla promozione del Life-long Learning. Basti pensare al Memorandum sulla formazione permanente della Commissione Europea e ai suoi seguiti, che sostengono la necessità della diffusione e del riconoscimento delle attività informali e di quelle non formali di trasmissione della conoscenza, anche all'interno delle organizzazioni produttive.

Un'altra finalità delle indagini ISFOL consiste nel contribuire a tenere sotto osservazione un universo in continua trasformazione. Da qualche anno è, infatti, in corso una profonda trasformazione del sistema formativo italiano: è in atto il graduale passaggio da un sistema di formazione iniziale, prevalentemente indirizzato alle fasce giovanili e in cerca di prima occupazione, ad un sistema di formazione continua, che fonda le sue ragioni sulla necessità di adeguare costantemente le competenze delle persone alle mutevoli condizioni socio-economiche indotte dall'avvento del post-fordismo e delle nuove tecnologie. Anche in Italia si assiste al

processo di costruzione e di consolidamento di un sistema di *Lifelong Learning* rivolto non solo agli occupati o ai giovani in ingresso nel mercato del lavoro ma, più in generale, alle persone, in virtù del riconoscimento di un diritto di cittadinanza all'apprendimento permanente. Per quanto riguarda gli occupati, tale sistema si fonda oggi sull'esistenza di una molteplicità di strumenti finanziari di sostegno pubblico ai lavoratori e alle imprese (Legge 236/93, Fse, Legge 53/00, Fondi Interprofessionali) e di nuove modalità di intervento (i piani formativi aziendali, territoriali, settoriali o individuali, i voucher per la formazione a domanda individuale).

Una peculiarità dell'approccio utilizzato nelle indagini ISFOL consiste nella diversificazione dello strumento di indagine in relazione alla tipologia di impresa, come evidenziato nei paragrafi precedenti. Il fattore che stratifica maggiormente i comportamenti formativi delle imprese italiane non è costituito dalla variabile settoriale o territoriale ma dalla variabile dimensione aziendale. Tutte le ricerche condotte sulle imprese italiane (ma non solo) hanno evidenziato, infatti, che ampiezza e intensità dei processi formativi aziendali variano sensibilmente in relazione al crescere (e al diminuire) della dimensione aziendale dell'impresa, espressa in termini di addetti o di fatturato. Ne consegue che natura e obiettivi di tali processi, e lo stesso oggetto di osservazione, si presentano in modo molto diverso a seconda della categoria a cui l'impresa appartiene. In termini di numero di addetti, la soglia dimensionale critica, al di sopra e al di sotto della quale avvengono tali variazioni, si attesta intorno ai 250 dipendenti. Tale soglia è, non a caso, richiamata nella definizione di PMI operata dalla Commissione Europea nel 1996³⁷.

Si tratta di indagini campionarie che utilizzano uno strumento di rilevazione quantitativo che rappresenta l'evoluzione di quello utilizzato per la CVTS, opportunamente contestualizzato e ampliato per cogliere le specificità del fenomeno nei diversi ambiti di impresa. Le indagini sono tre. La prima è denominata "Le strategie formative delle grandi imprese italiane" (Indagine ISFOL-Politecnico di Torino 2002) e riguarda le imprese con un organico superiore a 249 addetti, i cui risultati relativi alla rilevazione 2002 sono illustrati nei successivi capitoli. La seconda è denominata "La formazione continua nelle Piccole e Medie Imprese. Comportamenti, atteggiamenti, ruolo del territorio" ed effettua rilevazioni sulle imprese con un organico compreso tra 10 e 249 dipendenti. La terza è un'indagine sulla formazione continua nelle micro-imprese ossia le imprese con un organico compreso fra 1 e 9 dipendenti ed è attualmente in fase di sperimentazione a livello di singoli territori³⁸, in quanto la sua realizzazione su base nazionale presenta evidenti ostacoli di tipo metodologico che richiedono un forte impegno, anche finanziario. Di seguito si presentano le linee generali della indagine sulle PMI.

L'indagine sulla formazione continua nelle PMI nasce dalla constatazione che le performance in questo segmento di imprese sono strettamente legate a fattori territoriali e settoriali. La comprensione delle modalità di generazione delle competenze e di trasmissione del sapere è indi-

37 Guce L. 107 del 30/04/96. Recentemente tale definizione è stata aggiornata; a tal fine si veda http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm

38 È stata attualmente realizzata una rilevazione CATI e una sessione di focus group con micro-imprenditori su un campione rappresentativo a livello provinciale di micro-imprese, pari a 600 unità nella provincia di Treviso e a 600 nella provincia di Firenze. L'indagine è stata realizzata con la collaborazione tecnica di GfK, del Centro Studi Unioncamere e delle locali Camere di commercio, per l'individuazione del campione, estratto dal registro delle imprese, e per il coinvolgimento degli attori locali. Nel 2004 viene effettuata la rilevazione su un campione di micro-imprese operanti nelle regioni del Mezzogiorno con anno di riferimento il 2003.

spensabile per definire linee strategiche di mantenimento e sviluppo nel tempo delle competenze stesse e nella loro riproduzione settoriale e territoriale. Il percorso di ricerca nasce dalla constatazione della specificità delle PMI e delle modalità particolari con cui queste organizzano il lavoro e interagiscono con l'ambiente e con le filiere produttive cui partecipano (concorrenti, fornitori, clienti, istituzioni). A partire dal 2002, sono state realizzate una serie di rilevazioni su campioni, rappresentativi a livello regionale, di circa 2000 Piccole e Medie Imprese. Le regioni sinora coinvolte sono state: per l'indagine pilota (Indagine ISFOL-Fondazione Cuoa 2002) il Veneto, la Toscana, le Marche e la Puglia; per l'estensione al Mezzogiorno (Indagine ISFOL-Unical 2003), la Campania, il Molise, la Basilicata, la Calabria, la Sicilia e la Sardegna. L'ipotesi di base della ricerca mette in relazione l'intensità e particolarità della formazione continua nelle PMI con alcuni fattori quali i processi di innovazione tecnologica ed organizzativa, i risultati economici delle imprese, l'appartenenza delle imprese a sistemi locali e distretti produttivi, le particolari caratteristiche dei processi di formazione e valorizzazione delle competenze, il grado d'efficacia della concertazione e programmazione negoziata delle parti sociali. L'indagine del 2002 si è articolata in tre fasi: un'analisi di sfondo a livello regionale, una fase qualitativa e una quantitativa. L'analisi di sfondo ha riguardato le regioni oggetto di indagine e ha approfondito i caratteri della diffusione territoriale delle imprese e dei sistemi d'impresa (distretti, filiere, sistemi economici locali, reti produttive, comunità locali e professionali), il ruolo della Pubblica Amministrazione (in particolare Regioni e Province) e le caratteristiche qualitative e quantitative dei sostegni pubblici ai processi di formazione continua nelle imprese e nei confronti dei lavoratori.

La fase qualitativa è stata finalizzata ad approfondire i caratteri dell'integrazione/non integrazione dei sistemi dell'istruzione e formazione, il processo di generazione e valorizzazione delle competenze nelle PMI e, inoltre, la qualità e quantità della programmazione negoziata, con particolare riferimento ad accordi, piani e patti territoriali incidenti sui processi di formazione continua. La ricerca ha inteso, fra l'altro, identificare le competenze utilizzate dalle PMI e analizzare successivamente le modalità attraverso cui queste competenze si sono formate in base all'ipotesi che processi formali e processi informali siano ugualmente importanti in questa tipologia di imprese e che dalla comprensione della reciproca interazione tra i due si possano ricavare utili indicazioni per l'utilizzazione del sistema di formazione continua e per il suo miglioramento. Per analizzare questo processo è stato considerato il meccanismo di valorizzazione attraverso l'approccio della "mappa del valore delle risorse umane", che evidenzia quattro dimensioni (identificazione delle competenze entro il contesto da analizzare e ricostruzione delle modalità con cui sono state generate; analisi delle relazioni che si instaurano tra attori collettivi e istituzionali che operano a livello di territorio e attori individuali; prestazioni fornite dalle competenze nella loro applicazione in contesti organizzativi specifici; processo di valorizzazione delle competenze considerato in termini di impatto sulla catena del valore dell'impresa, sulla catena del valore dei clienti e sul sistema territoriale).

All'interno della rilevazione qualitativa sono stati identificati alcuni settori produttivi particolarmente significativi, e all'interno di tali settori sono state definite due figure professionali (livello gestionale - livello operativo), da sottoporre ad indagine. Per ciascuna figura professionale sono state intervistate alcune decine di lavoratori, all'interno delle aziende, con particolare riferimento alle competenze possedute ed alle modalità di acquisizione. Quindi sono state realiz-

zate interviste strutturate con i titolari/dirigenti delle imprese coinvolte nello studio, per approfondire le competenze necessarie rispetto ai profili professionali selezionati, valutarle nel contesto del mercato del lavoro di riferimento, comprendere il ruolo svolto ed atteso dai processi formali di formazione continua promossi dalla Pubblica Amministrazione. Sono stati inoltre intervistati alcuni attori dei processi di sviluppo locale e di formazione.

La fase quantitativa ha raggiunto un campione rappresentativo delle PMI a livello regionale. Lo strumento di rilevazione è costituito da un questionario strutturato, organizzato in quattro sezioni, che affrontano organicamente le principali caratteristiche che assumono i processi di formazione aziendale nelle PMI: A) Informazioni generali sull'impresa, B) Obiettivi, intensità e tendenze della formazione, C) Organizzazione e gestione della formazione, D) Criticità della formazione e risorse.

Il questionario è stato definito anche in relazione alla necessità di garantire un'adeguata confrontabilità con le indagini condotte in questi anni in Italia e in Europa, in particolare con le altre indagini curate dall'ISFOL, e con l'indagine CVTS2. Alcune variabili consentono di analizzare anche l'impatto sulle politiche di formazione derivanti dall'organizzazione dei processi di formazione, dal rapporto esistente tra l'impresa ed il territorio/settore d'appartenenza, dalle modalità di formazione e valorizzazione delle competenze possedute dall'impresa, da altri aspetti che influenzano la formazione imputabili al contesto aziendale.

6 • LE INDAGINI SULLA DOMANDA DI FORMAZIONE DEI LAVORATORI

La maggior parte degli studi e delle ricerche si sono finora soffermati ad analizzare la formazione continua dal punto di vista delle imprese, limitandosi ad effettuare rilevazioni basate sull'intervista al responsabile dell'azienda, o ad un suo rappresentante. In tal modo è però impossibile cogliere, se non in modo indiretto, il punto di vista degli individui, ovvero dei protagonisti dell'esperienza formativa. È questo il limite di fondo delle rilevazioni sulle imprese.

Con lo spostamento dell'unità di rilevazione, dall'impresa al lavoratore, le indagini sulle persone forniscono una risposta al problema di come superare i limiti delle rilevazioni sulle imprese, operando un cambio di prospettiva e rendendo centrale il soggetto detentore dell'esperienza formativa e il suo vissuto. Dal punto di vista del lavoratore, la formazione attiva processi che coinvolgono direttamente la persona (in quanto individuo, cittadino o lavoratore), e solo indirettamente l'organizzazione del lavoro in cui opera e l'insieme delle relazioni interorganizzative presenti nel contesto lavorativo.

Esistono significative differenze di metodo tra le rilevazioni realizzate attraverso un questionario somministrato alle imprese o somministrato ai lavoratori. Ad esempio, è stato osservato che quando il rispondente è il rappresentante di un'impresa (titolare, responsabile ufficio formazione o altro), questi generalmente tende a sopravvalutare la quantità di formazione erogata, a differenza del lavoratore che, viceversa, tenderebbe a sottostimarla (Barron, Berger, Black, 1997). Differenze di tale portata negli atteggiamenti dei potenziali intervistati rendono evidenti l'illusorietà di una mera concezione tardo-neopositivistica nell'approccio ai dati, i quali assegnerebbero una esclusiva capacità euristica al dato rilevato sulle imprese.

Per quanto riguarda le ricerche sulla formazione continua, le prime indagini realizzate in Italia e in Francia con intervista al lavoratore sono quelle curate dall'ISFOL (Indagine ISFOL-Abacus 2001 e 2002), e dal Céreq nel 2000.

6.1 • L'INDAGINE MINISTERO DEL LAVORO-ISFOL SULLA DOMANDA DI FORMAZIONE CONTINUA DEI LAVORATORI ITALIANI

L'indagine campionaria denominata "Atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori verso la formazione continua", che analizza la domanda di formazione dei lavoratori, è realizzata dall'ISFOL, nell'ambito delle azioni di sistema del Fse promosse dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali.

Nel corso del 2001 e del 2002, l'indagine ha analizzato in profondità l'orientamento dei lavoratori italiani (dipendenti ed indipendenti) verso la formazione, con lo scopo di raccogliere informazioni e analizzare diverse dimensioni del fenomeno, legate all'orientamento verso la formazione e al vissuto della formazione e del percorso professionale in atto degli intervistati, in relazione sia ai dati strutturali di tipo socio-demografico che alle caratteristiche dell'azienda in cui l'intervistato lavora.

I temi affrontati nel corso dell'indagine sono i seguenti:

- Orientamento verso la formazione: percezione dei processi formativi in generale, livello di conoscenza/consapevolezza delle diverse tipologie di formazione esistenti, fonti di conoscenza sulle iniziative di formazione rivolte agli intervistati, livello di conoscenza di termino-

logie specifiche, valutazione di alcune tipologie formative, dimensioni /obiettivi considerati importanti in un processo formativo, valutazione e aspettative verso alcuni percorsi di formazione professionale, livello di associazionismo e ruolo delle Associazioni nel promuovere i processi formativi, valutazione dei problemi di finanziabilità della formazione e disponibilità al co-finanziamento.

- Vissuto della formazione e del percorso professionale in atto: percorso lavorativo realizzato e motivi del cambiamento tra attività, contenuti e compiti del lavoro / attività attualmente svolte, excursus formativo e valutazione delle diverse tappe, valutazioni/giudizi sull'offerta formativa.
- Informazioni strutturali: dati relativi all'organizzazione produttiva in cui l'intervistato eventualmente lavora (dimensione, settore, tipo di azienda), dati socio-demografici e anagrafici dell'intervistato (genere, età, titolo di studio, stato civile, area geografica e dimensione del comune di residenza).

Caratteristiche e metodologia dell'indagine

Per la realizzazione della ricerca è stata utilizzata una combinazione di approcci metodologici interdipendenti, nell'ottica dell'integrazione fra qualitativo e quantitativo. Attraverso il primo approccio, di tipo qualitativo, è stato possibile approfondire l'area delle immagini, dei vissuti emotivi, delle rappresentazioni simboliche relative alla formazione, alle attese e agli eventuali motivi di delusione, presso il campione di lavoratori selezionato. Sono stati effettuati 10 focus groups (4 su lavoratori dipendenti e 6 su lavoratori indipendenti) con il compito di effettuare un'esplorazione preliminare del campo d'indagine e di approfondire i temi di ricerca. Per quanto riguarda i lavoratori indipendenti sono state inoltre effettuati 12 interventi con la metodologia delle storie di vita. La parte quantitativa ha visto la realizzazione di 5.000 interviste ad un campione di lavoratori dipendenti e di 3.000 interviste ad un campione di lavoratori indipendenti. Tutte le 8.000 interviste sono state condotte attraverso la tecnica CATI.

L'indagine realizzata nel biennio 2001-2002 rappresenta il punto zero di una rilevazione che dovrà continuare anche nei prossimi anni, se si intende raggiungere l'obiettivo di mantenere sotto costante controllo l'evoluzione della domanda e dell'offerta di formazione e l'orientamento dei lavoratori italiani verso la formazione stessa.

I lavoratori dipendenti delle imprese private in Italia e la formazione. I risultati dell'Indagine campionaria ISFOL-Abacus 2001

L'indagine ISFOL-Abacus 2001 "Atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori dipendenti nei confronti della formazione continua"³⁹, realizzata dall'ISFOL con il supporto di Abacus, mostra che il livello di coinvolgimento dei lavoratori in attività formative ha riguardato, nel biennio 2000-2001, un lavoratore su tre (il 32% dei lavoratori di imprese private, circa 2.800.000 in due anni).

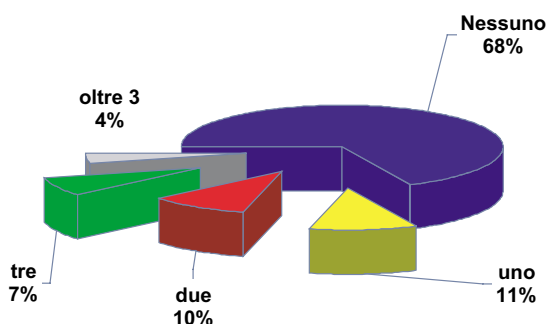
Tale forma di partecipazione si differenzia profondamente in relazione a fattori come la posizione in azienda, la dimensione aziendale, il livello di scolarità, il genere, in parte l'area geo-

³⁹ La rilevazione telefonica è stata effettuata, con la tecnica CATI, su un campione di 5.000 lavoratori rappresentativi di circa 9.800.000 dipendenti di imprese private in Italia. L'indagine campionaria è stata preceduta da una fase qualitativa che ha visto la realizzazione di 4 focus group con lavoratori.

grafica di residenza. Il dato che emerge con maggiore evidenza non è del tutto positivo: la formazione sembra raggiungere in modo prevalente quelle fasce di lavoratori che probabilmente ne avrebbero meno bisogno, complessivamente caratterizzate da una maggiore forza contrattuale, una più alta professionalità e una migliore posizione socio-culturale. Ciò rischia di trasformare la formazione da opportunità di valorizzazione del personale in potenziale strumento di discriminazione all'interno delle imprese.

Per quanto riguarda la percezione che i lavoratori hanno della formazione è tuttavia positivo constatare come la grande maggioranza degli intervistati (88%) ritiene che la formazione non debba corrispondere ad uno specifico momento formativo, quanto piuttosto dovrebbe riguardare l'intero arco della vita lavorativa dell'individuo e dovrebbe, inoltre, configurarsi come occasione di crescita individuale.

Figura 2.7: Lavoratori dipendenti di imprese private in Italia: N. di azioni di formazione a cui hanno partecipato nei 2 anni precedenti (2000-2001)

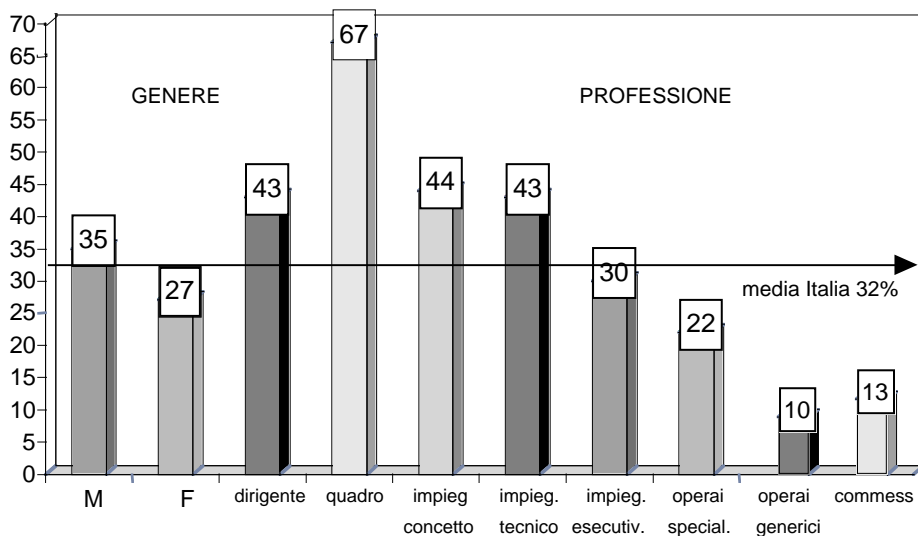


Fonte: ISFOL - Indagine ISFOL-Abacus 2001

Il profilo medio dei partecipanti alle azioni formative è caratterizzato da:

- lavoratori dipendenti di grandi imprese (oltre 249 addetti), che nel 54% dei casi hanno partecipato a iniziative di formazione, rispetto al 17% delle micro-imprese (1-9 addetti);
- lavoratori nel comparto dei servizi (in particolare nel settore finanziario e delle ICT);
- quadri e tecnici, a scapito delle figure meno professionalizzate (soprattutto di operai generici e commessi). I quadri intermedi sono i maggiori destinatari delle azioni formative (ben il 67%), contro appena il 10% degli operai comuni e il 13% dei commessi;
- uomini (34%) prevalenti su donne (27%);
- laureati (55,1%) rispetto all'11% circa dei lavoratori con scuola dell'obbligo.

Figura 2.8: Lavoratori dipendenti di imprese private in Italia: genere e inquadramento professionale di chi ha partecipato ad almeno 1 azione di formazione continua (2000-2001)



Fonte: ISFOL - Indagine ISFOL-Abacus 2001

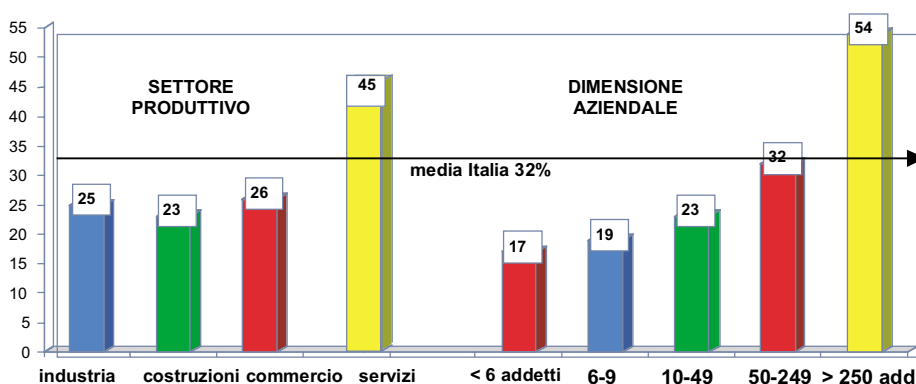
A livello settoriale, le categorie professionali con un tasso maggiore di partecipazione alle attività formative rispetto alla media, sono i dirigenti e i quadri occupati nel terziario, e gli impiegati occupati nelle aziende di trasporto. Gli operai che hanno ricevuto un maggior numero di interventi formativi rispetto alla media sono occupati nei settori energetico, del commercio e in quello immobiliare. Nelle imprese dei settori delle costruzioni, degli alberghi e della ristorazione viceversa gli operai ricevono meno formazione. In generale, nel settore manifatturiero si rileva una differenza più lieve tra le categorie di lavoratori (discreti livelli di formazione vengono forniti anche per gli operai) mentre nei servizi il divario tende ad ampliarsi.

Riguardo alla titolarità della scelta di partecipare ai corsi di formazione, si evidenzia come la capacità di condivisione e di compartecipazione della scelta formativa sia tipica delle funzioni aziendali più elevate. Appena il 33% dei lavoratori condivide la scelta formativa mentre è soprattutto l'impresa che decide i soggetti e le modalità di partecipazione all'azione formativa (nel 40% dei casi).

L'identificazione tra formazione professionale e risorsa aziendale viene condivisa da poco più del 16% dei lavoratori, tranne nel caso dei quadri intermedi, che definiscono la formazione professionale come risorsa aziendale nel 28,8% dei casi, dimostrando probabilmente l'esistenza di una visione più aderente agli obiettivi aziendali da parte dei livelli professionali alti. I lavoratori considerano la formazione anche come un'occasione di sicurezza occupazionale (15,5%) e di carriera (13,2%), manifestando stati d'animo diversi e per molti aspetti contrastanti, che oscillano tra il timore della perdita del posto di lavoro e la speranza di migliorare la propria posizione lavorativa. Più contenuta è l'individuazione del processo formativo come possibilità di "cambiamento lavorativo" (poco al di sotto del 7%).

Altro interessante tema riguarda la conoscenza e le aspettative delle politiche di formazione continua. I risultati dell'indagine confermano l'ipotesi di un generale disorientamento sulla conoscenza delle politiche formative. Nel 33% dei casi non saprebbero a chi rivolgersi nel caso in cui si rendessero conto della necessità di dover aggiornare le proprie competenze; disorientamento che sale, soprattutto, tra i lavoratori con un basso livello di scolarità e una posizione aziendale non elevata, i quali per lo più non considerano il processo formativo come una possibilità di riscatto della propria condizione professionale. Il 45% dei lavoratori dipendenti intervistati, infatti, non è in grado di individuare alcun referente. Le istituzioni pubbliche sono maggiormente riconosciute fra gli enti finanziatori: la Regione per il 24%, il Ministero/Governo per il 19% e, di seguito, l'Unione Europea e gli enti locali. Minore peso assume l'impresa, considerata da appena il 9% degli intervistati. Nel complesso, si nota una convergenza nell'evidenziare come il governo del sistema formativo, in termini di finanziamento, sia e debba rimanere in larga parte a carico della collettività.

Figura 2.9: Lavoratori dipendenti di imprese private in Italia: settore produttivo e dimensione aziendale dell'impresa in cui lavora chi ha partecipato ad almeno 1 azione di formazione continua (2000-2001)



Fonte: ISFOL - Indagine ISFOL-Abacus 2001

Altri aspetti dell'indagine riguardano il livello di conoscenza di iniziative specifiche di formazione, in particolare rivolte al singolo lavoratore, quali ad esempio l'iniziativa dei "voucher" (progetti di formazione a domanda individuale) e i congedi formativi previsti dalla legge 53/2000. Non vi è una precisa tipologia di persone più o meno informate su questa possibilità. La mancata conoscenza è trasversale (oltre il 98% degli intervistati non conosce tali iniziative), riguardando tutti i livelli di inquadramento professionale e anche coloro che hanno già partecipato a processi di formazione.

In un tale contesto le aspettative legate alle politiche pubbliche crescono e il riconoscimento e il bisogno di formazione prende forma anche accettando l'idea di partecipazione ai costi (in termini temporali e di denaro) alla formazione. Infatti, l'idea che lo stesso lavoratore possa o

debba partecipare finanziariamente al proprio percorso formativo viene accolta dal 62% dei lavoratori, i quali sostengono di essere disponibili a partecipare ai costi della formazione. Maggiore, seppure non di molto, è la percentuale di persone disposte a investire una porzione del proprio tempo extra-lavorativo (65%). Una quota di poco superiore al 20% circa di intervistati si sono invece dichiarati del tutto disinteressati a investire tempo e denaro in formazione. Si tratta, non a caso, di soggetti dal profilo professionale debole, che hanno maturato un livello significativo di sfiducia verso l'idea stessa di formazione.

6.2 • L'INDAGINE CÉREQ FORMATION CONTINUE 2000

L'indagine "Formation Continue 2000" è complementare all'inchiesta "Emploi", realizzata nel marzo 2000 dall'Insee. L'obiettivo è di analizzare le esperienze di formazione continua degli individui, gli atteggiamenti e le pratiche formative prevalenti.

Caratteristiche e metodologia dell'indagine

Il campo di osservazione dell'indagine è molto ampio, comprendendo l'insieme delle persone con meno di 65 anni che hanno terminato la formazione iniziale⁴⁰. Queste persone sono state intervistate *face to face* sulle esperienze di formazione realizzate nel corso della loro vita attiva, cioè dopo la fine degli studi, con un questionario più dettagliato relativamente al periodo che va da gennaio 1999 a febbraio 2000. Sono state rilevate tutte le tipologie di formazione, dalle forme più strutturate quali il corso d'aula, lo stage, i seminari e le conferenze, alla formazione in situazione di lavoro, all'auto-formazione, all'alternanza.

L'indagine è stata realizzata per conto della Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

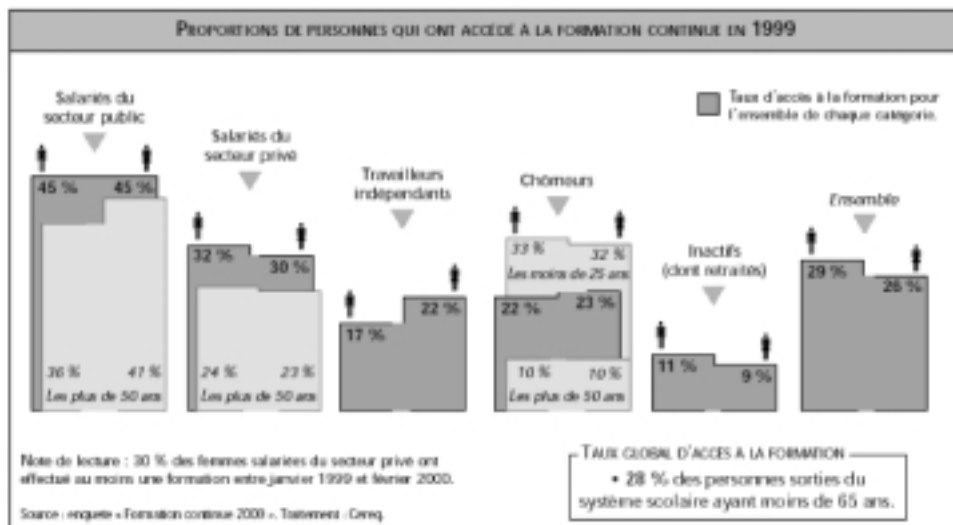
Principali risultati

Nove milioni di persone hanno partecipato ad una o più attività di formazione continua nel periodo considerato, pari al 28% degli individui con meno di 65 anni usciti dal sistema scolastico. È un dato che, da solo, mostra l'enorme distanza che separa il nostro sistema formativo, nato in sostanza in virtù della legge 236 del 1993, e quello francese, fondato grazie ad una legge che risale al 1971. (Fig. 2.10)

L'87% di tali corsi ha riguardato obiettivi di tipo professionale e legati al lavoro mentre quelli relativi ad altri aspetti (cultura, sport, associazionismo, ecc.) rappresentano solo il 13%. Le similitudini rispetto all'indagine ISFOL-Abacus sono molto forti: anche il Céreq mette l'accento sulle diseguaglianze nell'accesso alla formazione, che ripercorrono le segmentazioni tipiche, anche oltralpe, del mercato del lavoro fra professionalità deboli e forti, ma anche rispetto a caratteristiche quali il titolo di studio, l'età e il genere.

40 Si tratta quindi di un bacino (oltre 32 milioni di francesi) più ampio di quello considerato dalle indagini italiane (circa 22 milioni di lavoratori dipendenti e indipendenti), che possiamo considerare coincidente con la platea dei destinatari di interventi di formazione permanente, in quanto si rivolge agli adulti con meno di 65 anni.++

Figura 2.10: Percentuali di accesso alla formazione continua per categoria di lavoratore (Francia, 1999)



Anche in Francia si presenta, inoltre, il problema della eccessiva reiterazione di esperienze formative a vantaggio esclusivo di alcuni profili professionali e socio-culturali, per cui più di un terzo dei lavoratori hanno effettuato più di un'attività di formazione⁴¹. (Tab. 2.5)

41 Per un confronto fra i dati dell'indagine Céreq e di alcune indagini ISFOL rispetto al tema della reiterazione dell'esperienza formativa si veda Angotti, 2003.

Tabella 2.5 - Livelli di reiterazione dell'esperienza formativa (Francia, 1999)

Personnes ayant suivi une formation et nombre de formations suivies

Ont suivi au moins une formation?	Nombre de formations suivies	Individus	
		Nombre	%
Oui	1	5.597.798	62
	2	1.909.812	21
	3	857.064	10
	4	327.861	4
	5	138.296	1
	6 et plus	187.492	2
	Ensemble	9.018.323	28
Non		23.365.353	72
	Total	32.383.676	100

Lecture: 9 millions de personnes ont fait au moins une formation entre janvier 1999 et février 2000, parmi eux 62% en ont fait qu'une seule

Il 73% delle attività consistono in corsi, stage o seminari, il 20% in FEST (formazione in situazione di lavoro) e il 5% in auto-formazione. L'alternanza ha riguardato appena il 2% degli individui. Tali attività sono state finanziate per due terzi dal proprio datore di lavoro e per un terzo sarebbero autofinanziate da sé o dalla propria famiglia. (Tab. 2.6)

Tabella 2.6 - Ripartizione dei formati per tipo di formazione (Francia, 1999)

Répartition des formés par type de formation selon la situation à la veille de la formation

Situation en début de formation	Type de la formation								Total	
	Alternance		Stages, cours, etc.		FEST		Auto-formation			
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Salariés du public	9.498	0	2.185.736	78	487.977	18	122.389	4	2.805.600	100
Salariés du privé	60.583	1	3.043.707	69	1.114.986	25	194.305	5	4.413.581	100
Indépendants	0	-	387.444	79	54.339	11	47.864	10	489.647	100
Chômeurs	79.294	10	617.489	73	67.530	8	76.613	9	840.926	100
Retraités	0	-	96.763	80	1.433	1	23.405	19	121.601	100
Inactifs (non retraités)	37.368	11	255.647	74	25.028	7	28.925	8	346.968	100
Ensemble	186.743	2	6.586.786	73	1.751.293	20	493.501	5	9.018.323	100

Lecture: 25% des formés qui étaient salariés du privé à la veille de leur formation, ont réalisé une FEST

Se il numero di formati è elevato, la durata delle attività è, avverte il Céreq, relativamente breve e si aggira, per almeno i tre quarti dei formati, intorno al mese; solo nel 4% dei casi il corso dura più di un anno. L'affiancamento dura, in media, una settimana, l'auto-formazione è invece più lunga e di durata variabile e difficilmente misurabile.

Il tipo e l'intensità della formazione variano secondo le loro specialità. L'affiancamento e l'auto-formazione si concentrano sull'informatica e sulle tecniche produttive; gli stage anche sui temi relativi all'igiene e alla sicurezza. La formazione più corta, quella che dura non più di un giorno, riguarda i campi medico-sociale, dell'economia, della gestione, del commercio, dell'igiene e sicurezza. La formazione più lunga è, in genere, autofinanziata dall'individuo, quella corta (fino a una settimana) dall'impresa.

L'adattamento al lavoro è l'obiettivo maggiormente perseguito dai lavoratori (69% dei formati), siano essi dipendenti o indipendenti. L'obiettivo di ottenere un lavoro o di cambiarlo riguarda soltanto il 10% dei formati: quello di acquisire un titolo riconosciuto l'8%. (Tab. 2.7)

Tabella 2.7 - Gli obiettivi dei formati (Francia, 1999)

Les objectif des formes						
Objectif	Salaries du secteur public	Salaries du secteur privé	Travailleurs independants	Chorneurs	Inactif (dont retraités)	Ensemble
S'adapter à l'emploi	78%	80%	80%	12%	9%	89%
Obtenir un emploi ou en changer	5%	4%	3%	57%	12%	10%
Acquerir un diplome ou une qualification reconnue	7%	6%	3%	16%	18%	8%
Personnels, loisirs, activites associatives...	10%	10%	14%	15%	61%	13%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Il Céreq fa notare come la varietà delle pratiche esistenti e la determinazione delle persone a volersi formare non possono mascherare la persistenza di ineguaglianze nell'accesso alla formazione. Il sistema di formazione continua in Francia sembra dipendere fortemente dagli esiti della formazione iniziale. Il "tasso di accesso alla formazione", ossia la proporzione di individui che si formano, varia a seconda del titolo di studio e della categoria socio-professionale: si formano il 50% dei quadri, dei liberi professionisti e di chi occupa una posizione professionale intermedia nel settore pubblico. Il tasso scende in un intervallo compreso fra il 30 e il 50% per gli imprenditori, le professioni intermedie del privato, gli impiegati della funzione pubblica e gli amministrativi d'impresa. Infine varia tra il 10 e il 30% fra gli agricoltori e i braccianti,

gli artigiani e i commercianti, gli impiegati nel commercio e gli operai, siano essi o meno qualificati.

I lavoratori indipendenti hanno un tasso di accesso più basso, seguono corsi generalmente più corti rivolti, nell'80% dei casi, all'obiettivo dell'adattamento all'impiego. Non cercano, se non marginalmente, di acquisire un titolo o un diploma. Il tasso globale di accesso delle donne è esattamente pari a quello degli uomini (45%) ma varia sensibilmente con l'età. Gli over 50 hanno molta difficoltà di accesso alla formazione, difficoltà che crescono in corrispondenza di un titolo di studio medio-basso

Il Céreq osserva come la strada per superare il problema della difficoltà di accesso delle categorie a bassa professionalità sia già racchiusa nelle indicazioni contenute nel Libro Bianco sulla formazione professionale, laddove si sostiene la promozione di "un diritto individuale trasferibile e garantito collettivamente".

7 • CONCLUSIONI AL CAPITOLO

La rassegna delle principali indagini empiriche sull'analisi della domanda di formazione continua di imprese e lavoratori, condotte in questi anni in Italia, mette in risalto, da una parte, l'esistenza di una serie di caratteristiche che sono proprie del fenomeno e che, non a caso, risultano da ogni ricerca; dall'altra, il persistere di alcune questioni di fondo alle quali i decisori sono chiamati a dare delle risposte.

A fronte di un incremento consistente nella propensione all'investimento formativo da parte delle imprese italiane, registrato negli ultimi anni, con un deciso aumento degli indicatori relativi all'accesso sia delle imprese che dei lavoratori, non sembra registrarsi un parallelo incremento dei livelli di investimento finanziario privato da parte delle imprese. Ciò rischia di produrre una sostituzione del finanziamento pubblico rispetto a quello privato. L'obiettivo verso il quale tendono le politiche comunitarie, anche attraverso l'utilizzo di incentivi e agevolazioni, è invece quello di promuovere una compensazione del finanziamento privato rispetto a quello di natura pubblica. Nelle attuali condizioni, l'ulteriore rischio consiste nel verificarsi di una sottodotazione endemica e di una conseguente ristretta disponibilità delle opportunità formative per i lavoratori.

Le indagini mettono in evidenza l'esistenza di divari significativi nelle opportunità di apprendimento e formazione. Ciò vale tra coloro che hanno basse qualifiche e bassi livelli di istruzione e coloro che occupano alti livelli professionali e di istruzione, così come fra giovani e anziani, uomini e donne. Esiste quindi un concreto problema di accesso alla formazione da parte dei lavoratori, che ricalca le segmentazioni tipiche del mercato del lavoro. Si tratta di un dato non esclusivamente italiano: come abbiamo visto nel paragrafo 6.2, anche in Francia, nonostante i livelli altissimi raggiunti nella partecipazione alle attività formative (nove milioni sono i francesi che hanno realizzato attività formativa nel 1999), si pone con urgenza il problema dell'accesso dei lavoratori, negli stessi termini in cui si pone nel nostro paese.

Nel complesso, le indagini analizzate in rassegna, pur differenziandosi nei metodi e nelle tecniche di rilevazione e di campionamento o anche nella definizione stessa del campo di osservazione, pervengono alle stesse conclusioni, che possono essere riassunte nella verifica della dipendenza della propensione all'investimento formativo da parte delle imprese dalle variabili dimensionali, settoriali e territoriali, e nella maggiore incidenza dell'investimento formativo a vantaggio delle professionalità più forti.

Le indagini pongono infine al decisore il problema di come definire un ruolo più efficace per la formazione continua in azienda, al fine di evitare il rischio di produrre un accumulo di capitale umano in taluni settori produttivi o territori a scapito di altri, contribuendo involontariamente all'ampliamento, anziché alla riduzione, dei divari territoriali e professionali fra i lavoratori italiani.

capitolo III

- **I RISULTATI
DELL'INDAGINE**

1 • GLI OBIETTIVI E LE CARATTERISTICHE DELL'INDAGINE

Questo capitolo intende presentare i risultati della ricerca realizzata in collaborazione con il Dipartimento di Economia e Produzione dell'Azienda (DISPEA) del Politecnico di Torino⁴¹.

L'unità di analisi è stata la grande impresa, la quale si dovrebbe caratterizzare rispetto alle piccole e medie aziende per un approccio continuo e strutturato verso la formazione. La maggiore complessità del processo formativo nelle grandi imprese richiede di approfondire un insieme articolato di aspetti, quali ad esempio la quantificazione della formazione erogata dalle imprese ai propri dipendenti, il ruolo dei discenti, i contenuti della formazione, le modalità di finanziamento maggiormente utili per stimolare livelli ottimi di formazione per dipendenti ed imprese, ecc.

L'importanza attribuita al tema della formazione nelle grandi imprese deriva dal ruolo da essa giocato nel sostenere i processi di innovazione tecnologica e organizzativa, influenzando produttività e competitività. Allo stesso tempo essa ha anche un ruolo decisivo nei confronti degli individui quale strumento in grado di aggiornare le proprie competenze professionali, aumentarne il grado di employability e minimizzare il rischio di uscita dal sistema produttivo. Nonostante questa importanza vi è una conoscenza ancora limitata rispetto a questioni chiave quali l'ammontare delle risorse ad essa dedicate dalle imprese italiane, l'esistenza di best practices, la percentuale di addetti inclusi nei processi di formazione e la continuità di tali investimenti, carenza che limita anche la capacità di mettere a punto nuovi approcci di finanziamento pubblico.

Con questa ricerca si è inteso avviare un processo di rilevazione il più possibile accurato e ripetuto su base pluri-annuale sulle pratiche di formazione continua all'interno delle grandi imprese italiane. L'analisi è stata progettata in modo da:

- consentire confronti con altri studi italiani (ad esempio ISTAT) ed internazionali;
- avere una visione il più possibile completa delle caratteristiche economiche delle singole imprese; per questo motivo si sono utilizzati sia dati di bilancio provenienti da database pubblici unitamente alle informazioni raccolte attraverso un questionario compilato da un campione di 370 imprese;
- cogliere le tendenze evolutive delle strategie di formazione delle grandi imprese italiane nei prossimi anni, al fine di evidenziare l'emergere di nuovi bisogni ed approcci.

Ad essere investigato è stato principalmente il processo di formazione di tipo formale. Le attività di formazione di tipo "informale" sono state analizzate in modo parziale a causa delle difficoltà metodologiche insite nello studiare un fenomeno così complesso con una metodologia "quantitativa". Del resto, la natura stessa del campione renderebbe difficile analizzare con un unico strumento di osservazione tali processi tanto nelle imprese manifatturiere quanto nelle aziende di servizi.

La ricerca è stata progettata in modo da poter avere risultati significativi da un punto di vista statistico. Le limitazioni derivate dalla generalizzazione dei risultati ottenuti verranno messe in

⁴¹ Questo capitolo, presentando le evidenze empiriche ottenute mediante un *survey* compiuto su 370 imprese, riporta statistiche descrittive, analisi della varianza, analisi di associazione tra fattori e analisi di correlazione tra variabili. Poiché i risultati riguardanti la significatività statistica di tali analisi potrebbero non essere di immediata comprensione per il lettore estraneo ai principi dell'inferenza statistica, le Note Metodologiche riportano una breve spiegazione di tali metodologie.

luce di volta in volta nel corso del presente documento. A livello generale va segnalata la difficoltà di tenere conto delle differenti esigenze di formazione delle imprese a seconda del settore di attività e delle dimensioni.

1.1 • GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA

L'analisi delle politiche di formazione continua nelle imprese italiane è stata compiuta sulla base di un modello concettuale messo a punto a partire dagli studi esistenti e degli incontri con un panel di imprese operanti in diversi settori industriali. Alcuni degli elementi caratterizzanti l'approccio utilizzato nell'investigare i processi formativi nelle grandi imprese sono stati:

- Lo studio delle caratteristiche delle imprese nel determinare tipo e quantità della formazione. Si è cercato di verificar se e come diversità nelle tecnologie di produzione, nelle dimensioni e nei modelli organizzativi, nell'articolazione territoriale, nel grado di istruzione e nell'età dei dipendenti, influenzino le politiche di formazione.
- L'analisi del comportamento delle imprese in termini di risorse investite nella formazione, tenendo conto dell'entità delle diverse tipologie di costo ad essa associate (anche in relazione al costo totale del lavoro), dell'estensione dei programmi di formazione, della continuità nel tempo dei programmi. Fra i costi si è cercato di stimare quelli derivanti dalla necessità di distogliere i dipendenti dai processi produttivi.
- L'analisi delle caratteristiche dei fabbisogni formativi verso cui si è rivolta l'attenzione delle imprese è stata utilizzata per confrontare quantità e qualità della formazione. A parità di quantità di risorse impiegate nella formazione diventa importante comprendere quanto le attività di training sostenute abbiano avuto una valenza "strategica" (in quanto connesse a processi di innovazione indirizzati a mantenere/creare un differenziale competitivo nei confronti dei concorrenti), una valenza "manutentiva" (con l'obiettivo di mantenere i propri dipendenti aggiornati su competenze di mercato, su standard e/o a normative esistenti, riqualificare particolari categorie di lavoratori a seguito di una diminuzione della loro "occupabilità", ecc.), oppure "istituzionale" (avente l'obiettivo di informare ed addestrare i neo assunti sulle caratteristiche dei processi produttivi, sulla missione e sulla strategia dell'impresa). Si tratta di tipologie di formazione con costi, finalità e ritorni molto diversi, indispensabili per comprendere le differenze nelle politiche fra le imprese. Orientare l'analisi dei fabbisogni formativi in questa direzione può fornire, inoltre, alcune evidenze interessanti su quali legami esistano tra investimenti in formazione, innovazioni nelle tecnologie di produzione e cambiamento dei modelli organizzativi. La letteratura scientifica ha conferito particolare enfasi alle interdipendenze tra questi aspetti, sottolineando come proprio il superamento del paradigma taylorista di organizzazione del lavoro abbia contribuito ad aumentare l'attenzione verso le risorse umane e la loro formazione. In tale direzione si è cercato, così, di verificare se la presenza di fenomeni di innovazione avesse comportato effetti sostanziali sulle competenze professionali individuali, creando la necessità di investimenti in formazione finalizzati a soddisfare i nuovi fabbisogni di professionalità.
- Una particolare importanza è stata assegnata alle modalità di organizzazione dei processi di formazione. Lo studio delle scelte di mantenimento all'interno delle imprese delle competenze necessarie per la pianificazione degli interventi formativi, la loro realizzazione e la

valutazione dei risultati prodotti può aiutare a comprendere la reale importanza e “pervasività” della formazione. Analogamente ci si è soffermati sul grado di formalizzazione dei processi di pianificazione e controllo degli interventi formativi quale elemento utile per comprendere il grado di importanza attribuito alla formazione e per valutare se esso sia in grado di aumentare il livello di efficienza ed efficacia degli investimenti.

- Ulteriore elemento di approfondimento è stato rappresentato dagli strumenti utilizzati dall'impresa per erogare formazione. Una particolare attenzione nel corso della ricerca è stata riservata a osservare l'adozione di modalità formative incentrate sulle tecnologie web based in congiunzione alle modalità tradizionali di erogare formazione, essendo queste ritenute ad oggi lo strumento per aumentare il grado di “personalizzazione” della formazione, per ridurre i costi e per collocarla negli intervalli temporali più opportuni. Più nel dettaglio, l'interesse della ricerca è stato teso a verificare se e quanto l'e-learning potesse favorire una “disintermediazione”, almeno parziale, del processo formativo e quanto esso potesse essere consistente con il passaggio della formazione dal “vecchio” paradigma incentrato sull'aula ad uno in cui al centro del processo formativo sia collocato direttamente il singolo discente, il quale può sviluppare le proprie competenze integrando diversi supporti e diversi momenti della vita lavorativa all'interno dell'impresa.

Un ulteriore filo conduttore della ricerca, trasversale rispetto a questi temi di analisi, è stato rappresentato dalla verifica della presenza di effetti della formazione sulla performance delle imprese, così come comprendere fattori abilitanti e vincoli alla formazione. Mentre non esistono particolari difficoltà nell'analizzare il secondo tipo di aspetto, gli effetti della formazione sulla performance sono in linea di principio soggetti ad un ritardo temporale (dovuti agli intervalli di tempo necessari ai dipendenti per assimilare le nuove pratiche di lavoro) rispetto al momento in cui l'impresa interviene sul capitale umano. Ciò impedisce di misurare gli effetti della formazione svolta nel 2001 sulla performance dello stesso anno. Si reputa, tuttavia, che la disponibilità in futuro di serie longitudinali di osservazioni possa rimuovere tale vincolo.

1.2 • IL CAMPIONE ANALIZZATO

Il campione analizzato in questa indagine è costituito dalle 370 imprese che hanno risposto al questionario utilizzato per l'indagine.

La raccolta dei dati è avvenuta attraverso l'invio del questionario (allegato al presente volume) preceduto da una telefonata all'impresa orientata ad individuare un referente (solitamente il Responsabile aziendale della formazione, o, in alternativa il Responsabile del Personale) a cui richiedere direttamente la compilazione dell'elaborato. Alla raccolta dei questionari è seguita una fase di validazione dei dati, in cui il gruppo di ricerca ha ricontattato la maggior parte dei referenti aziendali in modo da eliminare eventuali incongruenze nelle risposte. Tra le caratteristiche del campione che più paiono significative, considerato anche l'oggetto del presente rapporto, è importante sottolineare come tale campione “copra” un insieme di 525.119 lavoratori occupati in Italia. Secondo le stime ricavate sulla popolazione di grandi imprese descritta dall'Annuario “Ricerche e Studi” di Mediobanca (edizione 2001), 2.347.146 lavoratori sono impiegati presso le grandi aziende incluse in tale popolazione. Secondo tali stime, il campione ottenuto nella ricerca coprirebbe quindi il 22% circa dei lavoratori impiegati presso le grandi aziende operanti in Italia.

Tabella 3.1 - La distribuzione del campione analizzato (numero di imprese)

Localizzazione	Settore	Numero di dipendenti				Totale
		< 250	250-500	500-1000	> 1000	
nord ovest	Manifatturiero	36	37	16	23	112
	Terziario	5 41	10 47	10 26	21 44	46 158
nord est	Manifatturiero	31	34	21	13	99
	Terziario	3 34	4 38	7 28	8 21	22 121
centro sud	Manifatturiero	36	11	14	6	67
	Terziario	4 40	10 21	3 17	7 13	24 91
	Totale	115	106	71	78	370

Una più dettagliata classificazione sul settore evidenzia un equilibrio all'interno delle imprese manifatturiere tra le aziende con processi di produzione continua (operanti quindi nei primi stadi della filiera produttiva del settore tessile, nei settori siderurgici, chimico - farmaceutico, ecc.) imprese addette a produzioni di massa (automobili, elettrodomestici) o a produzioni di piccola serie (cantieristica navale o ferroviaria, imprese edilizie). Un sostanziale equilibrio emerge anche nel terziario tra terziario "tradizionale" e terziario "avanzato" (telecomunicazioni, intermediazione assicurativa e creditizia, software e consulenza). Nell'analizzare gli approcci alla formazione continua la variabile "settore" è stata considerata utilizzando tale classificazione. Si tratta di un approccio semplificato, ma comunque utile per catturare differenze nella formazione all'interno delle imprese del campione derivanti da diversità nella tecnologia di produzione utilizzata.

Tabella 3.2 - La distribuzione del campione in base ad una classificazione del settore

Settore	Num. di imprese	Percentuale
Manifatturiero: tecnologie di processo	139	37.57%
Manifatturiero: produzione di piccola e grande serie	139	37.57%
Servizi	40	10.81%
Terziario avanzato	52	14.05%
Totale	370	100.00%

1.3 • ALCUNI PROBLEMI DI NATURA METODOLOGICA

Nell'analizzare i comportamenti delle grandi imprese in tema di formazione e nel considerare gli effetti di tali interventi è importante considerare che la formazione di tipo formale, l'unica ad essere esplorata in maniera approfondita nel rapporto, non costituisce necessariamente l'unico strumento di apprendimento da parte dell'impresa.

L'acquisizione di competenze sul mercato esterno del lavoro attraverso l'assunzione di nuovo personale e/o di esperti rappresenta un possibile strumento alternativo alla formazione. Questa soluzione può essere giudicata dalle imprese economicamente più conveniente in situazioni in cui il tempo a disposizione per colmare i fabbisogni formativi sia scarso. Allo stesso modo, le attività informali di formazione, basate ad esempio sull'osservazione e sull'affiancamento ad un supervisore durante l'esercizio delle sue mansioni lavorative, costituiscono uno strumento che può essere combinato con la formazione formale. Nelle imprese (ad esempio le aziende manifatturiere) o nelle situazioni (ad esempio l'addestramento di neo assunti) in cui il ricorso a questo strumento è particolarmente utilizzato, "misurare" la formazione di tipo formale può portare a stime "distorte" dell'attitudine dell'impresa a svolgere formazione, con una sottovalutazione delle risorse ad essa dedicata.

Riformulando la questione dei legami tra apprendimento e performance su un piano che dedichi maggior attenzione alle esigenze dell'individuo, è necessario considerare anche il ruolo che egli può avere nel definire il proprio percorso di apprendimento, in cui nuova conoscenza o miglioramenti di prestazioni vengono generate anche attraverso l'esperienza.

1.4 • UN'ANALISI DELLO STATO DELL'ARTE ESISTENTE IN MATERIA DI FORMAZIONE

La letteratura sulla formazione professionale è variegata. La ricerca applicata, pur con molte difficoltà nel raccogliere dati affidabili e confrontabili, considera informazioni statistiche disparate (dati individuali, dati di impresa, informazioni aggregate) per cercare di rispondere ad un raggio ampio di questioni fra cui si possono distinguere i seguenti filoni di indagine:

- 1 l'analisi della frequenza della formazione e dei suoi effetti sulle retribuzioni;
- 2 lo studio degli effetti della formazione sulla produttività del lavoro;
- 3 l'indagine degli effetti dell'innovazione tecnologica ed organizzativa sugli investimenti in formazione.

Il primo filone di ricerca utilizza in genere dati individuali, estratti da indagini sulle famiglie. In genere la domanda di ricerca principale è se tipo ed entità della formazione abbiano un impatto sulle retribuzioni. Molti economisti pensano che, almeno nel lungo periodo, ci sia una relazione stretta tra retribuzioni e produttività. Quindi, l'analisi della relazione tra *training* e retribuzioni può segnalare la presenza di effetti del *training* sulla produttività individuale. In una logica di *policy*, è chiaro come questa sia una domanda fondamentale in termini di efficienza del sistema produttivo.

L'analisi della distribuzione della formazione internamente all'impresa (quali dipendenti vengano formati) costituisce una componente importante di questo tipo di letteratura. Da questo tipo di studi emerge di solito l'esistenza di una notevole complementarità tra livello di istruzione e di formazione. Temi associati sono la relazione tra formazione e mobilità del lavoro, relazione che in genere viene ricondotta alla distinzione tra formazione generale e formazione specifica, e la relazione tra istituzioni del mercato del lavoro (ad esempio la presenza del sindacato o di minimi salariali) e intensità della formazione. Per questi temi è in genere preferibile utilizzare dati individuali anziché di impresa⁴².

⁴² Si veda ad esempio Lynch, L., (1992), *Private sector training and the earnings of young workers*, *The American Economic Review*, 82, 299-312.

Il secondo filone di contributi di ricerca guarda alla formazione come ad un fattore che, insieme ai fattori classici quali il capitale ed il lavoro, influenza la produttività aziendale. Si tratta di una letteratura di stampo soprattutto nordamericano ed inglese, in cui si utilizzano dati aziendali. Di recente, alcuni autori hanno messo in luce come la formazione, messa in relazione con altre variabili esprimenti il grado di innovazione nella gestione delle risorse umane, possa avere un ruolo importante per la produttività e la profittabilità.

Negli ultimi anni la progressiva combinazione di innovazioni tecnologiche ed organizzative ha indubbiamente richiesto uno spostamento di prospettiva verso una formazione intesa come riqualificazione e come strumento per gestire processi produttivi più complessi. Alcuni esempi delle innovazioni tecnologiche ed organizzative applicate negli ultimi anni includono la diffusione di metodi di produzioni *just-in-time* e di una organizzazione del lavoro e della produzione post-fordista, la riorganizzazione delle strutture gerarchiche, con una progressiva semplificazione (*delaying*) ed una diffusione di *team work* orientato su progetti e interdisciplinarietà. Diversi contributi (Autor, Katz e Krueger, 1998; Lindbeck e Snower, 2000; Brynjolfsson, Bresnhan e Hitt, 2000; Caroli e Van Reenen, 2001) sottolineano l'esistenza di una complementarità tra processi di innovazione tecnologica ed organizzativa, fenomeni di innalzamento delle competenze richieste ai lavoratori ed investimenti sul capitale umano.

In maniera consistente con tali contributi, Black e Lynch (1995), attraverso l'indagine *EQW-NES* avviata dal *Bureau of Census* statunitense, dimostrano come le imprese che hanno sostenuto investimenti più elevati in capitale fisico o che dispongono di una forza lavoro con livelli di istruzione superiori alla media abbiano una maggiore probabilità di svolgere formazione. Con dati a livello di settore, anziché di singola impresa, Mincer (1989) raggiunge conclusioni simili.

Data la natura del questionario i temi principali dell'indagine econometrica saranno riconducibili al secondo ed al terzo tipo di impostazione precedentemente presentati.

Per quanto riguarda l'impatto della formazione sulla performance aziendale, si intende stimare una funzione di produzione in cui la variabile dipendente sia il fatturato e le variabili esplicative siano l'utilizzo di fattori produttivi ed il livello di capitale umano, che consiste sia nell'istruzione che nella formazione professionale. La formazione incide quindi sia sull'efficienza del fattore lavoro sia sul tasso di progresso tecnico, in quanto la disponibilità di personale specializzato può favorire l'innovazione. A fini illustrativi, si consideri il seguente modello

$$\ln Y_j = a + b \ln L_j + c \ln K_j + dT_j + eX_j + fX_jT_j + \epsilon_j$$

dove Y è il fatturato, L la quantità di lavoro, K una misura (contabile) dello stock di capitale, X è un vettore di caratteristiche di impresa, che includono ad esempio innovazioni tecnologiche e organizzative e T è l'intensità dell'attività di formazione aziendale. Come si nota, la specificazione prevede che la formazione incida sulla produttività sia direttamente sia interagendo con altre variabili.

Un problema tecnico con il modello empirico appena specificato è che il termine di errore e può contenere un effetto fisso individuale (caratteristiche di impresa non osservabili) correlato sia con il fatturato sia con l'intensità della formazione. Ad esempio, imprese con abilità manageriali superiori alla media possono fare più formazione e allo stesso tempo avere un più elevato fatturato per addetto. Ciò implica una distorsione delle stime e l'impossibilità di interpretare i risultati otte-

nuti in termini di relazioni di causalità. Questo problema può essere risolto con la disponibilità di dati longitudinali (almeno due anni), che consentano di filtrare l'effetto fisso di impresa. Un altro problema è la presenza di simultaneità, per cui esiste un'altra relazione, data da

$$T_i = f + g \ln Y_i + hX_i + lZ_i + \varepsilon_i$$

dove Z è un vettore di variabili che incidono sulla formazione ma non sulla produttività. Come si vede, la specificazione presume che l'incidenza del *training* dipenda dalla produttività (imprese più produttive richiedono più formazione). Ne consegue che la relazione tra *training* e produttività può essere identificata soltanto se esistono variabili incluse nell'equazione della produttività che sono validamente omesse dall'equazione relativa alla formazione⁴³.

L'approccio alle due equazioni può consentire di analizzare anche l'effetto delle innovazioni tecnologiche ed organizzative, se queste variabili sono incluse nel vettore X . Ad esempio, è possibile verificare se combinazioni di variabili fittizie relative ad innovazioni tecnologiche ed organizzative abbiano effetto sull'incidenza della formazione e sulla produttività media, se esistono, quindi, complementarità tra tipologie diverse e la formazione professionale.

1.5 • IL QUESTIONARIO DI RACCOLTA DEI DATI

L'analisi dei principali contributi esistenti in letteratura in materia di formazione evidenzia come tali studi siano spesso orientati a comprendere gli effetti degli interventi formativi sulla performance aziendale, nonché i legami con cambiamenti nell'organizzazione del lavoro o nelle tecnologie di produzione. Questo tipo di impostazione è stato mantenuto anche nella presente ricerca e nella costruzione del questionario utilizzato per la raccolta dei dati.

Tuttavia in molti casi essi tendono a trattare la formazione come una attività poco differenziata, misurandone la "quantità" senza considerare in modo esplicito differenze di tipo "qualitativo" circa i contenuti ed i destinatari. Problemi metodologici esistono anche nella quantificazione del fenomeno: ad esempio, la funzione di costo delle imprese va al di là del costo della sola docenza, possono esistere fenomeni di polarizzazione interna secondo i quali la formazione viene erogata ad un numero limitato di addetti invece di essere "pervasiva", possono esistere interventi formativi di varia natura ed importanza.

La ricerca ha cercato di analizzare la formazione non solo in termini quantitativi, ma anche in termini di risorse investite, scelte organizzative legate alla internalizzazione dell'erogazione e della progettazione e tipologie dei fabbisogni. Relativamente a quest'ultimo aspetto lo studio ha cercato di comprendere quanta della formazione erogata possa essere ricondotta a processi di innovazione tecnologica od organizzativa.

Il modello concettuale adottato ha cercato di evidenziare come le interdipendenze tra formazione, innovazioni e prestazioni economiche siano influenzate da alcune variabili proprie dell'impresa e della sua struttura organizzativa -settore, dimensione, tecnologia, caratteristiche del capitale umano disponibile (livelli di istruzione, anzianità)- o da processi aziendali di formazione (tecnologie per erogare formazione, strumenti per il finanziamento pubblico di interventi di formazione, offerta esterna di formazione).

43 Si veda Black, S. e Lynch, L. (1996), *Human capital investments and productivity*, *American Economic Review*, 263-67.

Considerati gli obiettivi dello studio, il questionario utilizzato per l'indagine include un numero elevato di quesiti (impostati principalmente sotto forma di domande a risposta chiusa per favorire la compilazione), suddivisi in cinque sezioni.

Il questionario è stato costruito per consentire una confrontabilità adeguata con alcuni studi analoghi condotti in passato in Italia od in altre nazioni. In particolare, i questionari utilizzati da Istat nel 2000 e dal *Bureau of Census* nell'ambito del progetto EQW-NES su cui si è già detto hanno costituito due riferimenti a cui si è guardato con attenzione. Per i dati di natura economico patrimoniale si è fatto ricorso all'Annuario "Ricerche e Studi" edito nel 2001 dall'omonima società del Gruppo Mediobanca.

La prima parte presentava quesiti di carattere generale finalizzati a quantificare il livello di scolarità dei dipendenti, la distribuzione di questi tra le diverse aree organizzative dell'azienda e tra i livelli di inquadramento, la loro anzianità; obiettivo di tale parte è stato inoltre comprendere le innovazioni introdotte nella dotazione tecnologica, nella struttura organizzativa e nella gestione delle risorse umane, così come individuare il principale fattore competitivo dell'impresa (distinguendo tra *leadership* di costo, flessibilità, capacità di innovazione e qualità).

La seconda parte del questionario mira a comprendere gli obiettivi delle politiche di formazione aziendale, quantificandone l'intensità (in termini di risorse finanziarie e di ore di formazione per addetto) e l'ampiezza (in termini di dipendenti, distinguendo tra le diverse aree dell'organizzazione, così come tra i principali livelli di inquadramento dei dipendenti). Per poter analizzare nel dettaglio gli obiettivi delle attività di formazione, tale parte indaga sull'importanza dei possibili contenuti della formazione, sull'utilizzo della formazione come strumento di riqualificazione/riconversione di alcuni dipendenti, sul *mix* adottato tra scelte di *make* o di *buy* per l'acquisizione di particolari competenze.

La terza parte analizza l'organizzazione delle attività di formazione cercando di comprendere:

- l'eventuale esistenza e la collocazione all'interno dell'impresa (o del gruppo al quale l'azienda appartiene) di un'area organizzativa deputata alla progettazione degli interventi di formazione;
- il ruolo esercitato dall'impresa in materia di formazione verso soggetti esterni (clienti, fornitori, società del gruppo al quale l'azienda appartiene);
- l'intervento di attori esterni o interni all'impresa nelle diverse fasi del processo di formazione: a tal proposito, lo studio intende analizzare con una particolare attenzione il ruolo svolto nel processo formativo dalle rappresentanze sindacali aziendali;
- le procedure attuate per valutare e/o controllare i risultati prodotti dagli interventi di formazione.

La quarta sezione intende evidenziare alcune determinanti alla base delle attività di formazione. In particolare, i quesiti mirano ad analizzare all'interno delle singole imprese monitorate:

- la criticità di alcuni fattori che in linea di principio possono limitare l'intensità e l'ampiezza degli interventi di formazione;
- il ricorso a strumenti di finanziamento pubblico per la formazione;
- la collocazione delle attività di formazione rispetto all'orario di lavoro.

La quinta parte intende comprendere l'utilizzo dei possibili strumenti per la formazione, distinguendo tra strumenti "tradizionali" (formazione in aula, formazione *on the job*) e strumenti multimediali. In tale sezione sono stati inseriti alcuni quesiti sull'*e-learning* (riservati solamente alle aziende che utilizzano tale tecnologia o che si stanno a questa avvicinando), al fine di comprendere quanto tale strumento possa contribuire a mutare le logiche alla base del processo formativo, favorendone la disintermediazione e la sua componente *pull*⁴⁴.

⁴⁴ Con formazione di tipo *pull* si intendono modelli di formazione in cui l'impresa fornisce ai propri addetti incentivi all'acquisizione di particolari competenze (ad esempio, sopportando l'onere tecnologico e finanziario di dotare parte degli addetti di un PC portatile nel caso di competenze informatiche), affidando in parte o totalmente agli impiegati l'onere di formarsi.

2 • LE RISORSE INVESTITE NELLA FORMAZIONE

Il consistente utilizzo dello strumento della formazione continua da parte delle imprese rappresenta il punto di partenza dell'analisi oggetto di questo paragrafo, essendo questo un elemento che consente di dare una prima valutazione dell'importanza attribuita dalle grandi imprese italiane a tale attività.

Se da un lato l'ammontare delle risorse finanziarie messe in gioco rappresenta un elemento significativo per determinare la rilevanza degli interventi di formazione, dall'altro una valutazione che si limiti ai costi contabilizzati dalle imprese rischia di essere estremamente riduttiva, data la complessità e la eterogeneità degli interventi. La funzione di costo delle imprese non riguarda le sole attività di erogazione della formazione, ma un insieme eterogeneo di voci fra le quali deve essere valutato il costo delle ore di produzione "perse".

Per meglio valutare l'entità delle risorse messe in gioco, verranno fornite evidenze circa l'ammontare degli investimenti in formazione in relazione al costo del lavoro. Oltre all'analisi dei costi totali della formazione, ulteriori elementi utili per quantificare gli interventi formativi riguarderanno la percentuale di addetti formati e le loro caratteristiche individuali (per evidenziare eventuali effetti di "polarizzazione" degli addetti), le ore di formazione annualmente erogate, il costo orario della formazione, le funzioni aziendali maggiormente coinvolte, le scelte di affidare o meno all'esterno parti significative del processo formativo; tali elementi, oltre a fornire ulteriori indicatori della quantità di formazione svolta, si ritiene possano contribuire ad ampliare la conoscenza sulle logiche alla base dei processi formativi, e saranno oggetto di approfondimento nel paragrafo 4. Le variabili quantitative relative allo svolgimento della formazione continua verranno analizzate in funzione di parametri quali la dimensione delle imprese, il settore, l'appartenenza ad un gruppo.

Le rilevazioni relative alla quantificazione degli interventi in formazione verranno infine confrontati con i fattori percepiti dalle imprese come i principali "ostacoli" alla formazione, al fine di verificare se gli aspetti relativi al costo della formazione sono in grado di ridurre significativamente l'entità.

Nell'affrontare tali temi il capitolo è strutturato nei seguenti paragrafi e sottoparagrafi.

- 1** il sottoparagrafo 2.1 analizza l'incidenza delle spese di formazione sui costi del lavoro dell'impresa, fornendo stime maggiormente confrontabili tra settori rispetto ai costi di formazione per addetto su quanto incida la formazione nelle spese operative dell'impresa;
- 2** il sottoparagrafo 2.2 analizza la diffusione di un piano di dettaglio per le attività di formazione ed il ricorso ad un paragrafo di spese specifiche della formazione; questo tipo di analisi permette di catturare la presenza di un approccio alla formazione continua che segua regole fondate su una programmazione delle attività sul medio termine e su una chiara enunciazione degli obiettivi a cui gli interventi di formazione sono indirizzati;
- 3** i sottoparagrafi 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 esaminano come vari la percentuale di addetti formati nelle imprese del campione. Oltre a comprendere gli effetti di dimensione e settore sulla percentuale di addetti formati, l'analisi intende comprendere se esistano comportamenti significativamente diversi nelle imprese controllate da gruppi stranieri e se la dispersione geografica dell'impresa (in termini di numero di unità operative) possa influire sull'ampiezza degli interventi formativi;

4 nei sottoparagrafo 2.7 vengono sviluppate alcune considerazioni relative a quali siano gli ostacoli alla formazione, al fine di comprendere se prevalgono motivazioni di tipo economico oppure di natura culturale, derivanti da una “sottovalutazione” sistematica e dalla mancanza di un approccio strutturato che consenta interventi efficaci e coerenti con le strategie d’impresa.

2.1 • L’INCIDENZA DELLA FORMAZIONE SUI COSTI DELL’IMPRESA

Nel valutare le risorse che le imprese destinano ad interventi di formazione continua occorre tenere presente come i costi “monetari” associati agli investimenti in formazione rappresentino solamente una componente delle spese in formazione, a seguito di “limiti” nelle pratiche contabili. La mancata produzione degli addetti in formazione durante l’orario di lavoro costituisce un costo che in numerose imprese i capitoli di spesa adottati per la formazione spesso non considerano. I costi complessivi di formazione possono essere pertanto considerati come la somma di due componenti, come evidenzia la relazione seguente.

$$C_{TOT} = C_{MONETARI} + C_{MANCATA\ PRO} = (C_{DOCEST} + C_{TRAS} + C_{MATDID} + C_{STR}) + \frac{C_{LAV}}{H_{lavorate}} H_{form}$$

Questi costi non tengono comunque conto della presenza di addetti e/o unità organizzative che svolgono la propria attività (a tempo pieno o parziale) in tale ambito. Pur essendo il dato relativo al numero di addetti impegnati in attività di formazione rilevato dal questionario, la valutazione del loro costo è estremamente aleatoria, non essendo ad esempio noto il loro costo annuo medio ed il loro impiego *full* o *part-time*.

Mentre i costi vivi ($C_{monetari}$) di formazione si riferiscono alle spese di docenza esterna (C_{docest}), ai costi relativi alle trasferte del personale in formazione (C_{tras}), all’acquisto di materiale didattico (C_{matdid}) o di strumenti da utilizzare nelle attività di formazione (C_{str}), i costi di mancata produzione ($C_{mancata_pro}$) si riferiscono al costo orario del personale impegnato in attività di formazione e/o alle attività di docenza prestate da dipendenti dell’impresa. Quest’ultima componente riveste una criticità tanto più grande quanto più l’assenza del dipendente in formazione pesa sull’avanzamento delle attività produttive, e può essere stimata in due modi:

- un possibile approccio per quantificare questi costi è considerare il prodotto tra il costo orario del lavoratore ed il tempo per cui il lavoratore è stato impegnato in formazione. A livello aggregato di impresa questa procedura può essere applicata moltiplicando la percentuale di ore di produzione dedicata annualmente alla formazione per il costo totale del lavoro (la voce B9 di Conto Economico);
- un approccio alternativo consiste nel considerare il prodotto tra la percentuale delle ore annue di lavoro dedicate alla formazione ed il fatturato. In tale caso si ipotizza che le ore di formazione causino una proporzionale riduzione dei ricavi dell’impresa. Fra i limiti di tale approccio vi è quello di assumere implicitamente che tutti i lavoratori contribuiscano in maniera uguale alla generazione del fatturato, ed esso sarebbe connotato da una maggior validità qualora tutti i dipendenti fossero impiegati in centri di profitto o di ricavo.

Al fine di facilitare il confronto degli investimenti in formazione fra imprese di diversa dimensione, si è preferito valutare l’incidenza riportando i costi monetari di formazione, (desunti

dai consuntivi delle imprese⁴⁵) al totale del costo del lavoro. La comprensione di come questa grandezza sia distribuita e quali siano i suoi livelli medi rappresenta un passo preliminare a qualsiasi considerazione più approfondita sul fenomeno oggetto di studio.

Tuttavia i bassi tassi di risposta del campione alla domanda relativa a quanto ammontino le spese di formazione impediscono di attribuire a questa grandezza un'elevata importanza nelle analisi svolte. L'assenza in 141 imprese di un paragrafo di spese specifico per la formazione⁴⁶ impedisce infatti di avere dati sui costi di formazione su un ampio sottoinsieme del campione di indagine. A queste difficoltà si aggiunge, inoltre, la mancanza di principi chiari ed univoci per la contabilizzazione delle spese in formazione, in particolare per la contabilizzazione dei costi indiretti.

Lo studio di Black e Lynch (1995) si confronta relativamente alle analisi sui costi di formazione con problemi simili: il numero delle risposte mancanti è pari al 50% del campione analizzato. A spiegare l'elevata incidenza di dati mancanti vi è, tanto negli Stati Uniti quanto in Italia, la mancanza di principi contabili per determinare in maniera univoca i costi di formazione, a differenza di quanto avviene in paesi come Francia ed Australia dove l'esistenza di regolamentazioni sui costi di formazione porta le imprese a documentare le spese sostenute per tali interventi.

Nell'analisi svolta la mancanza per alcune società di dati sul costo del lavoro ha portato ad effettuare stime sull'incidenza del costo del lavoro sui costi della formazione su un sottocampione costituito da 167 imprese. Il sottocampione per cui è stata svolta tale analisi nel 2001 presenta comunque in quanto a dimensione ed a settore caratteristiche simili a quelle dell'intero campione, come evidenziato in tabella 3.3.

Tabella 3.3 - Composizione del campione di imprese a cui si riferiscono le analisi sui costi di formazione del 2001

Settore	Dimensione				Totale
	<250	250-500	500-1000	>1000	
Tecnologie di processo	14.77%	10.07%	4.70%	6.71%	36.24%
Industrie manifatturiere di serie	13.42%	11.41%	8.05%	8.05%	40.94%
Servizi	2.01%	1.34%	2.68%	4.03%	10.07%
Terziario avanzato	2.01%	5.37%	2.01%	3.36%	12.75%
Totale	32.21%	28.19%	17.45%	22.15%	100.00%

Nel 2000 i costi di formazione nelle imprese analizzate hanno costituito soltanto lo 0.80% del costo del lavoro, una incidenza senza dubbio marginale. Nel 2001 questo rapporto è stato caratterizzato da livelli medi (riferiti comunque ad un sottocampione più vasto) leggermente più elevati (0.90%).

45 Si è chiesto nel questionario di indicare a quanto ammontassero i capitoli di spesa destinati alla formazione al netto dei costi del lavoro associati ai dipendenti in formazione.

46 Le imprese in cui manca un budget per le spese di formazione hanno avuto, infatti, difficoltà a valutare tali grandezze.

La tabella 3.4 evidenzia come il fatto di considerare nelle spese di *training* anche i costi di mancata produzione degli addetti in formazione innalzi il rapporto tra spese di formazione e costi del lavoro ad un valore pari a 2.53% (dati 2001), evidenziando come tale costo sia maggiore di quello diretto di formazione. Si tratta di valori confrontabili per ordine di grandezza con le stime ottenute da Black e Lynch: le due autrici sottolineano livelli medi del rapporto inferiori al 5%.

Le analisi compiute sui costi complessivi di formazione per addetto relativi al 2001 evidenziano, inoltre, una correlazione positiva significativa tra questa grandezza e la produttività del 2000, considerata sia come valore aggiunto per addetto, sia come fatturato per addetto (tabella 3.5). Emerge, così, una correlazione positiva significativa tra costi del lavoro per addetto e costi di formazione complessivi.

Tabella 3.4. - Alcune statistiche descrittive sull'incidenza dei costi di formazione sul costo del lavoro

	Costi di formazione / Costo del lavoro [%]		Costi di formazione "complessivi"*/ Costo del lavoro [%]
	2000	2001	2001
Numero imprese	167	167	161
Media	0.80%	0.90%	2.53%
Mediana	0.54%	0.54%	2.00%
Deviazione std.	0.89%	1.11%	1.98%
Minimo	0.01%	0.04%	0.25%
Massimo	5.40%	8.67%	11.20%

* *includono una stima del costo orario delle ore di lavoro dedicate alla formazione*

Questi risultati innescano interessanti riflessioni sui legami tra formazione e produttività. Le evidenze circa una correlazione positiva (una maggiore produttività corrisponde a maggiori costi di formazione, pur con le limitazioni già dette sui dati disponibili) non consentono di stabilire quale legame di causalità esista tra le due variabili, determinando se sia la produttività a "trainare" la formazione (aumentando l'entità nel tempo) o se sia l'ammontare degli investimenti in formazione a generare effetti positivi sulla produttività degli esercizi successivi. Dall'analisi emerge, inoltre, una correlazione positiva tra il livello di immobilizzazioni tecniche lorde per addetto e costi di formazione, risultati che evidenziano come le imprese con maggiore capitale tecnico impiegato investono di più in formazione continua.

Le analisi econometriche presentate nel paragrafo 5 riprendono in modo più approfondito la questione relativa ai legami tra formazione e prestazioni di impresa.

Tabella 3.5 - Le analisi di correlazione compiute sui costi "complessivi" di formazione

	Coefficiente di correlazione	Significatività	Numero di osservazioni
valore aggiunto per addetto 2001*	0.385	0.000	152
immobilizzaz. tecniche per addetto 2000	0.044	0.585	156
costo del lavoro per addetto 2001*	0.378	0.000	162
fatturato 2001 per addetto	0.205	0.149	51
fatturato 2000 per addetto*	0.398	0.000	157

* correlazione significativa con errore di I specie $\alpha = 0.1\%$ ⁴⁷.

2.2 • L'ESISTENZA DI UN APPROCCIO FORMALE ALLA FORMAZIONE CONTINUA

Sebbene l'incidenza della formazione sulle spese operative dell'impresa sia particolarmente limitata, i risultati ottenuti sul numero di imprese che si distingue per aver svolto formazione nel 1999 (93%) evidenziano come la formazione, pur costituendo un investimento di entità limitata rispetto al costo del lavoro, venga svolta con continuità in quasi tutte le imprese.

Le percentuali di aziende che ricorrono a formazione di tipo formale sono da ritenersi assai elevate, e sono ad esempio superiori a quelle rilevate da Lynch e Black (1995) nella loro indagine sulla formazione professionale di natura formale erogata dalle imprese americane. Le due autrici trovano infatti che l'81% delle imprese intervistate nell'indagine *Educational Quality of The Workforce* abbia svolto formazione di natura formale nell'anno precedente a quello in cui la raccolta di dati empirici è stata effettuata. Una ricerca svolta dal Bureau of Labour Statistics⁴⁸ su un campione di imprese statunitensi nel 1994 aveva evidenziato percentuali non di molto inferiori, pari al 71% delle aziende analizzate. Relativamente agli studi italiani più recenti, l'indagine condotta da Confindustria nel 1999 evidenzia come la percentuale di imprese che ha svolto formazione nel 1998 sia pari al 47.6%. Sulla confrontabilità di questi dati influiscono in maniera negativa le diverse composizioni dei campioni su cui le stime sono state ricavate. Ad esempio, l'indagine Confindustria analizzava un campione di sole imprese manifatturiere di dimensione superiore ai 10 addetti impiegati. Relativamente ai contributi stranieri, le evidenze ricavate da Black e Lynch sono quelle che sono state costruite su un insieme di imprese più simile a quello a cui era indirizzata l'analisi presentata in questo studio⁴⁹.

Considerati quindi i risultati ottenuti in questo studio, la validità dei dati ricavati nell'indagine come stima dell'attitudine delle grandi imprese italiane a svolgere formazione di tipo formale può essere limitata dalla presenza di una distorsione nel campionamento, legata al fatto che la probabilità di risposta al questionario possa essere stata più bassa per le imprese che non abbiano svolto formazione negli anni esaminati nell'indagine.

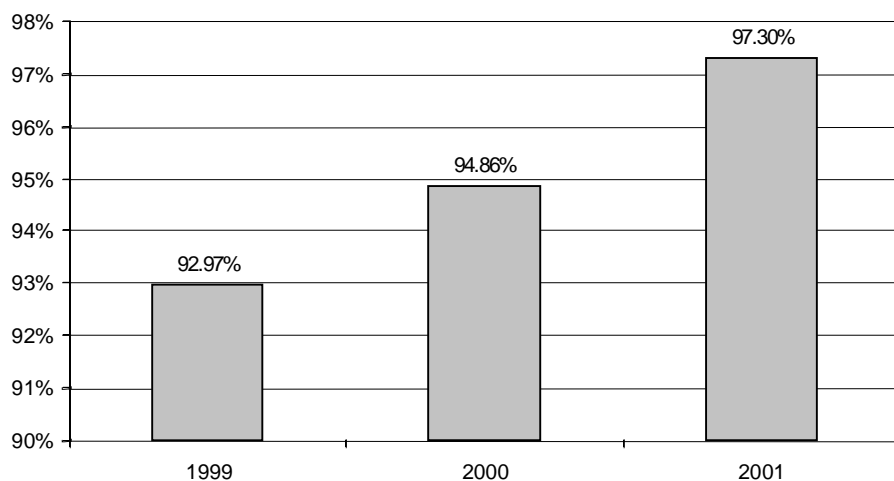
47 Per approfondimenti sul significato dell'errore di I specie α si rimanda alle Note Metodologiche.

48 Per approfondimenti si veda Frazis H. et al. (1998), *Results from the 1995 Survey of Employer Training*, in *Monthly Labor Review*, giugno 1998.

49 Il survey progettato dalle due autrici era rivolto, infatti, alle imprese controllate da capitali privati e con una dimensione superiore ai 100 addetti. L'analisi svolta dal Bureau of Labor Statistics si rivolgeva invece anche alle imprese con meno di 100 dipendenti.

I dati relativi alla presenza di un piano di dettaglio della formazione in circa l'85% del campione sottolineano inoltre la presenza di un approccio strutturato in gran parte delle imprese osservate. A prevalere come ragioni per la preparazione di un piano di formazione sono motivi individuabili "all'interno" delle politiche aziendali (ad esempio, l'obiettivo di enfatizzare l'importanza delle attività di formazione, l'importanza della formazione nelle relazioni tra management e dipendenti, la necessità di programmare in modo efficiente gli interventi), piuttosto che scelte derivate da caratteristiche del contesto esterno (la possibilità di ricevere finanziamenti pubblici o privati, la contrattazione collettiva).

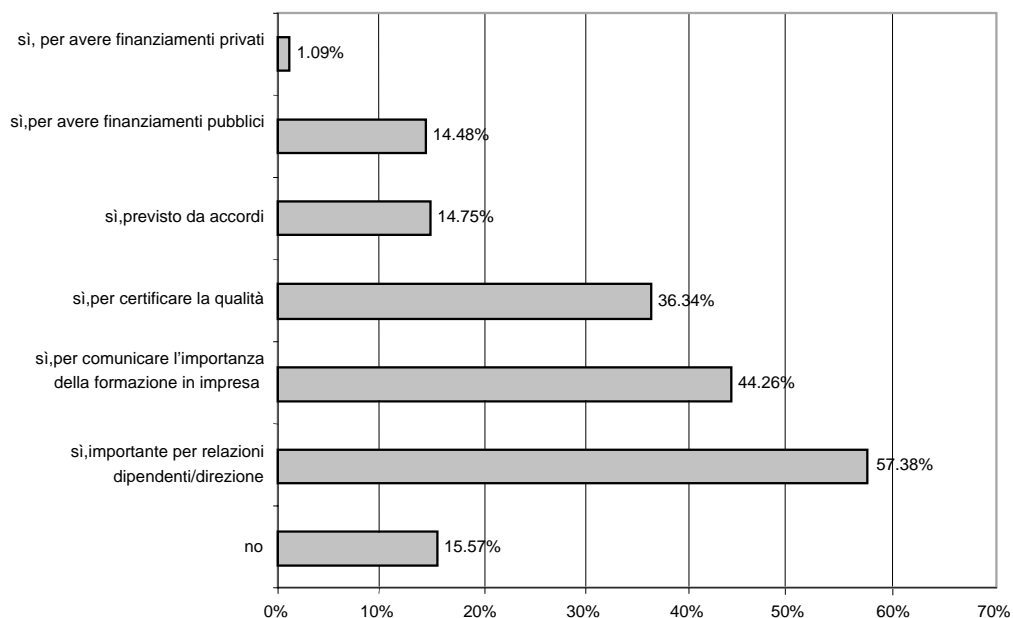
Figura 3.1: La percentuale di imprese che ha svolto formazione formale nel periodo 1999-2001



Numero di osservazioni: 370 imprese

L'analisi della presenza di un piano di formazione rispetto alla dimensione aziendale evidenzia l'esistenza di un'associazione tra dimensione e l'esistenza di un piano, con una presenza meno frequente nelle imprese al di sotto dei 500 dipendenti.

Figura 3.2: Le motivazioni per il ricorso ad un piano dettagliato di formazione



Numero di osservazioni: 370 imprese

L'esistenza di un paragrafo di spese specifico per la formazione è invece meno diffusa rispetto a quella di un piano di dettaglio di formazione. Solamente il 62% circa delle imprese analizzate ha disposto per ogni annualità tra il 2000 ed il 2002 un paragrafo di spese specifico per la formazione. Le analisi compiute evidenziano la presenza di un'associazione statisticamente significativa (0,1%) tra tale variabile e la dimensione. La presenza di un budget aumenta infatti al crescere della dimensione (tabella 3.6), a testimoniare come al crescere della dimensione delle imprese aumentano non solo gli investimenti ma anche il grado di formalizzazione degli strumenti di programmazione e controllo delle spese in formazione.

Tabella 3.6 - Associazione fra la presenza di un budget di formazione e dimensione d'impresa*

	Numero di dipendenti				Totale
	< 250	250 - 500	500 - 1000	> 1000	
esiste budget	48 42.1%	62 57.9%	53 73.6%	66 85.7%	229 61.9%
non esiste budget	66 57.9%	45 42.1%	19 26.4%	11 14.3%	141 38.1%
Totale	114	107	72	77	370

* associazione significativa con $\alpha = 0.1\%$

2.3 • I LIVELLI MEDI DI SPESA PER ADDETTO

Se i dati sull'incidenza dei costi di formazione sul costo del lavoro forniscono un indicatore caratterizzato da una buona confrontabilità per imprese provenienti da settori con costi del lavoro diversi, le analisi sui valori delle spese di formazione contribuiscono a completare il quadro sull'ammontare di risorse destinato alla formazione nelle imprese oggetto di studio.

Si è tuttavia accennato nel sottoparagrafo 2.1 come l'assenza in numerose imprese di un paragrafo di spese specifico per la formazione infici in parte su questa analisi, impedendo di disporre di dati su tutto il campione relativi a quante risorse finanziarie vengano assorbite dalla formazione.

Partiamo con il considerare i costi annuali totali di formazione. La tabella 3.7 riporta un'analisi della varianza di tale variabile considerando come fattore di controllo la dimensione di impresa. Tale analisi evidenzia l'esistenza di una correlazione positiva (significativa allo 0.1%) tra costi di formazione e dimensione, nonché la presenza di una discontinuità piuttosto marcata dei valori medi tra le imprese con più di 1.000 dipendenti e le aziende collocate nelle altre classi dimensionali. Tale discontinuità trova una spiegazione nella elevata deviazione standard dei costi di formazione per le imprese con più di 1000 dipendenti. Essa è dovuta alla natura stessa della classificazione adottata, che, raccogliendo all'interno della stessa classe tanto imprese con 1000 addetti quanto imprese in cui la forza lavoro è pari a 50.000 unità, compendia costi complessivi di formazione che rispecchiano la variabilità della stessa dimensione.

Tabella 3.7 - L'andamento dei costi totali annuali di formazione al variare della dimensione di azienda

Dipendenti		Costi di formazione [migliaia €]		
		2000*	2001*	2002*
< 250	Media	44.229	50.750	62.125
	Num. di osservazioni	48	48	48
	Deviazione Std.	50.710	59.611	86.499
250 - 500	Media	100.482	122.456	118.269
	Num. di osservazioni	57	57	57
	Deviazione Std.	138.161	177.547	142.584
500 - 1000	Media	239.625	284.167	302.479
	Num. di osservazioni	48	48	48
	Deviazione Std.	339.395	393.365	458.626
> 1000	Media	1.720.496	1.867.970	2.128.198
	Num. di osservazioni	60	60	60
	Deviazione Std.	3.810.438	4.308.571	4.688.946
Totale	Media	575.503	634.433	713.306
	Num. di osservazioni	213	213	213
	Deviazione Std.	2.143.151	2.411.595	2.639.785
	Coefficiente di Pearson	0.797	0.710	0.800
	Significatività	0.000	0.000	0.000
	Num. di osservazioni	170	199	187

* la dimensione costituisce un effetto significativo (errore di prima specie $\alpha = 0.1\%$)

L'analisi dei costi di formazione per addetto (presentata in tabella 3.8) fornisce risultati più confrontabili ed evidenzia la presenza di effetti scala (i costi per addetto sono significativamente più elevati nelle imprese con meno di 250 addetti), seppur non esista un trend monotono dei costi unitari di formazione rispetto alla dimensione aziendale. Si nota inoltre come l'investimento in formazione sia più "intenso" (in termini di ore di formazione sostenute per addetto) nelle imprese con più di 1000 addetti, dove sembra esistere una "discontinuità" rispetto ai valori associati alle altre tre classi dimensionali. Per quanto riguarda tale variabile non emerge comunque alcuna significativa differenza di comportamento tra le quattro classi dimensionali. È comunque interessante notare come i costi medi di formazione per addetto presentino tra il 2000 ed il 2002 tassi di crescita positivi (rispettivamente pari al 17.5% ed al 7.6%), i quali non sono unicamente imputabili all'andamento dell'inflazione in tale triennio.

Tabella 3.8 - Costi ed ore di formazione per addetto (analisi dei valori medi rispetto alla dimensione)

Numero addetti		Costi per addetto (€/anno)			ore di formazione per addetto 2001
		2000	2001	2002	
< 250	Media	318	379	470	21.79
	Num. di osservazioni	48	48	48	108
	Deviazione Std.	308.2	451	626	14.30
250 - 500	Media	290	355	337	23.75
	Num. di osservazioni	57	57	57	99
	Deviazione Std.	315	516	373	15.48
500 - 1000	Media	315	385	391	20.79
	Num. di osservazioni	48	48	48	61
	Deviazione Std.	403	486	537	14.37
> 1000	Media	291	309	339	25.72
	Num. di osservazioni	60	60	60	72
	Deviazione Std.	293	292	338	14.18
Totale	Media	302	355	382	23.05
	Num. di osservazioni	213	213	213	340
	Deviazione Std.	346	439	471	14.68

L'analisi dei costi unitari e delle ore sostenute per addetto rispetto al settore restituisce evidenze interessanti. La formazione sembra assorbire maggiori risorse finanziarie e maggiore ore lavorative nei settori del terziario avanzato, per cui si nota per le variabili in questione una discontinuità abbastanza marcata con i comportamenti delle aziende operanti nelle altre tre tipologie di settore. Da notare come le imprese operanti nei settori "non avanzati" del terziario (trasporti, commercio e ristorazione, altre tipologie di servizio) siano caratterizzate da costi di formazione per addetto inferiori a quelle associate alle altre tre classi. Le differenze di comportamento tra imprese "di processo" e le imprese che producono su piccola e grande serie portano invece a sviluppare interessanti riflessioni che andrebbero approfondite attraverso studi di carattere più qualitativo. Nel triennio considerato i costi unitari di formazione sono (seppur di poco) più elevati nelle prime, così come le ore mediamente sostenute da un addetto è superiore. Tali risultati sono consistenti con le evidenze ricavate da Woodward (1962)

circa la presenza di una forza lavoro maggiormente qualificata nelle imprese di processo, così come nella maggior enfasi sulla formazione e sull'indottrinamento degli addetti.

Tabella 3.9 - Costi per addetto e ore di formazione: un'analisi dei valori medi rispetto al settore

		costi per addetto 2000 [migliaia €]***	costi per addetto 2001 [migliaia €]**	costi per addetto 2002 [migliaia €]*	ore formazione per addetto 2001
Tecnologie di processo	Media	305.906	356.303	349.791	23.18
	Numero osservazioni	67	67	67	128
	Deviazione Std.	350.960	358.105	348.457	14.61
Produzione di piccola e grande serie	Media	254.565	293.461	345.856	20.35
	Numero osservazioni	82	82	82	130
	Deviazione Std.	315.278	415.214	531.758	14.25
Terziario	Media	232.257	267.593	296.773	22.84
	Numero osservazioni	27	27	27	38
	Deviazione Std.	194.955	225.309	250.622	13.50
Terziario avanzato	Media	453.227	554.101	588.069	30.81
	Numero osservazioni	37	37	37	44
	Deviazione Std.	444.479	646.731	591.499	14.77
Totale	Media	302.396	355.225	382.946	23.05
	Numero osservazioni	213	213	213	340
	Deviazione Std.	346.439	438.620	471.289	14.68

*** effetto significativo con $\alpha = 1\%$; ** effetto significativo con $\alpha = 5\%$; * effetto significativo con $\alpha = 10\%$.

Sui costi unitari e sulle ore per addetto di formazione sono state, infine, svolte analisi della varianza considerando come fattore di controllo rispettivamente l'appartenenza ad un gruppo dell'impresa, così come la proprietà (distinguendo le società i cui capitali sono controllate da gruppi stranieri dalle aziende "italiane"). Non sono emerse tuttavia differenze di comportamento significative, anche se si può riscontrare un livello di ore di formazione per addetto più elevato nelle imprese straniere. Anche questa differenza non è però risultata significativa.

2.4 • LA CONTINUITÀ DEGLI INVESTIMENTI IN FORMAZIONE: UN'ANALISI SULLE VARIAZIONI DI COSTO

L'analisi della variazione dei costi di formazione può fornire interessanti evidenze circa l'andamento degli investimenti in formazione a fronte dell'andamento dell'impresa e del ciclo econo-

mico. L'andamento negativo della congiuntura del 2002 rende interessante verificare, ad esempio, se in tale anno gli investimenti in formazione siano diminuiti rispetto agli esercizi precedenti. Sebbene non si disponga di evidenze "robuste" provenienti dall'indagine, è significativo studiare se le imprese abbiano avuto la "tentazione" di tagliare gli interventi in formazione a fronte di una situazione di "crisi" aziendale, "tentazione" che è spesso il retaggio di una cultura che trascura il minor costo opportunità (legato alla mancata produzione, che come si è visto è la voce di costo più consistente) della formazione in periodi in cui la domanda è in calo ed in cui l'impresa dispone di maggiori risorse aggiuntive da impiegare in attività non produttive.

La tabella 3.10 evidenzia, tuttavia, che il 71% circa delle imprese per cui è stato possibile raccogliere tale dato ha aumentato le spese destinate alla formazione passando dal 2001 al 2002. Le imprese dove si registra un atteggiamento più diffuso di diminuzione degli investimenti in formazione sono le imprese con un numero di addetti compreso tra 250 e 500 unità.

Tabella 3.10 - La variazione dei costi di formazione e dimensione: un'analisi di associazione

	Dimensione [Numero dipendenti]				Totale
	< 250	250 - 500	500 - 1000	> 1000	
Diminuzione	9 24.32%	16 32.00%	12 33.33%	12 26.67%	49 29.17%
Aumento	28 75.68%	34 68.00%	24 66.67%	33 73.33%	119 70.83%
Totale	37 100.00%	50 100.00%	36 100.00%	45 100.00%	168 100.00%

Le imprese con più di 1.000 dipendenti rappresentano, invece, le realtà dove è stato più diffuso nel 2002 un aumento delle spese di formazione. La tabella 3.8, pur non restituendo stime significative circa i differenti comportamenti al variare della dimensione, evidenzia tuttavia come le aziende collocate nella classe dimensionale superiore siano caratterizzate tanto nel 2001 quanto nel 2002 da una deviazione standard minore delle variazioni dei costi di formazione per addetto. Tale dato sembra suggerire un atteggiamento di tali imprese più stabile nel tempo.

2.5 • L'“AMPIEZZA” DEGLI INVESTIMENTI IN FORMAZIONE

L'analisi sulla percentuale di addetti formati evidenzia l'esistenza di un aumento tra il 2000 ed il 2001 del numero di addetti formati nelle imprese del campione. Oltre a questo risultato la tabella 3.11 sottolinea come gli occupati presso le imprese con più di 1000 addetti abbiano una maggiore probabilità di partecipare ad interventi di formazione. L'analisi sui valori del 2000 sottolinea l'esistenza di un trend monotono rispetto alla dimensione.

Tabella 3.11 - La percentuale di addetti formati: un'analisi rispetto alla dimensione

Dipendenti	statistiche	% addetti formati 2000*	% addetti formati 2001**
< 250	Valori medi	36.2	46.1
	Num. osservazioni	106	106
	Deviazione Std	30.4	31.1
250 – 500	Valori medi	36.1	41.8
	Num. osservazioni	100	100
	Deviazione Std	28.6	29.3
500 – 1000	Valori medi	45.4	48.7
	Num. osservazioni	71	71
	Deviazione Std	2.938	28.3
> 1000	Valori medi	51.6	55.7
	Num. osservazioni	75	75
	Deviazione Std	25.7	26.1
Totale	Valori medi	41.3	47.4
	Num. osservazioni	352	352
	Deviazione Std	29.3	29.3

** effetto significativo con $\alpha = 0.1\%$; * effetto significativo con $\alpha = 5\%$.

Il ruolo del settore di appartenenza

L'analisi rispetto al settore evidenzia, inoltre, che la percentuale di addetti sottoposti ad interventi di formazione è stata maggiore sia nel 2000 sia nel 2001 presso le imprese dei servizi. Le evidenze precedentemente ricavate circa una maggiore enfasi verso la formazione nelle imprese di processo rispetto alle aziende produttrici su piccole e grande serie non trovano invece un'ulteriore conferma in tali analisi.

Differenze significative esistono anche nella percentuale di addetti formati nei diversi settori di attività economica. I dati in tabella 3.12 indicano una prevalenza di addetti formati nei servizi, ed in particolare nel terziario avanzato.

Tabella 3.12 - La percentuale di addetti formati: un'analisi rispetto al settore

settore		% addetti formati 2000**	% addetti formati 2001*
Tecnologie di processo	Valori medi	37.8	44.8
	Num. osservazioni	131	131
	Deviazione Std	29.7	29.2
Produzione di piccola e grande serie	Valori medi	39.0	42.2
	Num. osservazioni	132	132
	Deviazione Std	27.6	27.3
Servizi	Valori medi	46.7	54.9
	Num. osservazioni	39	39
	Deviazione Std	30.0	28.8
Servizi software e consulenza	Valori medi	52.2	62.3
	Num. osservazioni	50	50
	Deviazione Std	29.6	29.9
Totale	Valori medi	41.3	47.4
	Num. osservazioni	352	352
	Deviazione Std	29.3	29.3

** effetto legato al settore significativo con $\alpha=1\%$; * effetto legato al settore significativo con $\alpha=0.1\%$.

Il ruolo della dispersione geografica

Si è tenuto conto anche del grado di dispersione geografica delle imprese nel valutare l'entità della formazione. Se da un lato una struttura dell'impresa dispersa su un numero elevato di unità operative può favorire il ricorso alla formazione come strumento per comunicare internamente cambiamenti nella strategia o nel modello di business, dall'altro lato la distribuzione della forza lavoro su un numero elevato di sedi, unita alle tendenze tipiche a centralizzare lo svolgimento di alcune attività di formazione, può in linea di principio ostacolare un ampio coinvolgimento di lavoratori in interventi di formazione.

L'analisi della varianza a tre vie, compiuta considerando come fattori la dimensione, il settore e la dispersione dell'impresa e come variabile dipendente la percentuale di addetti formati nel 2000, non ha evidenziato alcun effetto significativo legato alle interazioni del numero di sedi con dimensione e settore. Le statistiche descrittive riportate in tabella 3.13 sottolineano tuttavia come solamente nel caso delle imprese manifatturiere con meno di 1.000 dipendenti l'aumento del numero di sedi non porti ad aumenti della percentuale di addetti formati.

Si può affermare pertanto che la struttura di un'impresa articolata in un numero elevato di sedi non influisca negativamente sulla percentuale di addetti formati, ma piuttosto che al crescere del numero di sedi la percentuale di addetti formati cresca, sebbene si possa parlare di valori medi significativamente diversi tra i tre livelli di dispersione definiti solo nel caso delle imprese di servizi con più di 1000 dipendenti.

Tabella 3.13 - Rapporto fra percentuale di addetti formati e dispersione geografica

Dimensione	Settore	Numero sedi	% addetti formati 2000	Osservazioni	Std. Deviation
< 1000 dipendenti	manifatturiero	1 sede	36.50%	74	30.87
		2-50 sedi	36.50%	133	28.64
		> 50 sedi	34.00%	2	8.49
		Totale	36.48%	209	29.25
	terziario	1 sede	35.00%	9	22.66
		2-50 sedi	49.32%	41	32.45
> 50 sedi		71.50%	4	20.73	
Totale	48.57%	54	31.11		
> 1000 dipendenti	manifatturiero	2-50 sedi	50.13%	39	22.83
		> 50 sedi	68.33%	3	12.58
		Totale	51.81%	42	23.80
	terziario*	1 sede	32.33%	3	32.81
		2-50 sedi	43.77%	13	26.94
		> 50 sedi	65.40%	15	25.78
Totale	53.13%	31	28.79		

* effetto legato alla dispersione significativo con $\alpha=5\%$.

Se invece si considera come vari la percentuale di addetti formati unicamente in funzione del numero di sedi dell'impresa, si possono avere evidenze aggiuntive di come la dispersione dell'impresa su un numero elevato di sedi non influisca negativamente sulla percentuale di addetti formati. La tabella 3.13 evidenzia infatti valori relativi alla percentuale di addetti formati crescenti passando da una classe di imprese a quella successiva. Tuttavia tale analisi imputa al numero di sedi effetti nello spiegare la variazione della variabile indipendente che invece di essere attribuiti alla dispersione dell'impresa potrebbero essere legati ad altre variabili di impresa, come ad esempio il settore o la dimensione.

Tabella 3.14. La percentuale media di addetti formati nel 2000 e nel 2001 al variare del numero di sedi dell'impresa

Numero di sedi		% addetti formati 2000*	% addetti formati 2001*
1 sede	Valori medi	36.93	41.68
	N. osservazioni	87	87
	Dev. Std	30.49	30.99
2 - 10 sedi	Valori medi	39.87	47.06
	N. osservazioni	187	187
	Dev. Std	29.41	28.81
10 - 50 sedi	Valori medi	47.89	51.08
	N. osservazioni	38	38
	Dev. Std	24.91	26.76
> 50 sedi	Valori medi	64.17	72.71
	N. osservazioni	38	24
	Dev. Std	23.86	22.19
Totale	Valori medi	41.75	47.95
	N. osservazioni	336	336
	Dev. Std	29.58	29.59

* *effetto significativo con $\alpha = 0.1\%$.*

L'appartenenza ad un gruppo

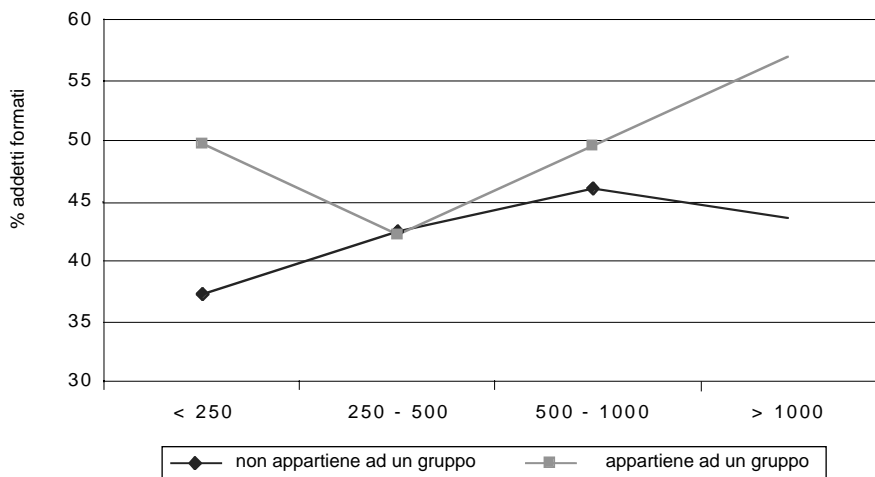
L'appartenenza dell'impresa ad un gruppo costituisce una variabile che può influenzare gli investimenti effettuati in formazione. Il perseguimento di economie di scala nei processi di formazione può, infatti, rendere efficiente distribuire i costi fissi della formazione su più imprese appartenenti ad un gruppo.

Black e Lynch (1995) trovano, ad esempio, che la minore probabilità delle imprese di più limitate dimensioni ad effettuare formazione di tipo formale non sia applicabile alle aziende che appartengono ad un gruppo.

Diventa quindi interessante verificare se le imprese appartenenti ad un gruppo svolgano meno o più formazione (in termini di percentuale di addetti coinvolti in tali attività ed in termini di ore per dipendente sostenute) rispetto alle imprese di pari dimensioni non inserite in un gruppo.

L'analisi della varianza sulla percentuale di addetti formati nel 2001, considerando come fattori la dimensione e l'appartenenza ad un gruppo, evidenzia la presenza di un effetto di interazione (significativo al 5%) tra i due fattori considerati (figura 3.3). È interessante vedere, infatti, come le imprese con un numero di addetti inferiore alle 250 unità abbiano formato nel 2001 una percentuale di lavoratori superiore a quella formata dalle aziende collocate nella medesima classe dimensionale e inserite in un gruppo di imprese. A parità di dimensione le imprese appartenenti ad un gruppo si distinguono, inoltre, per livelli medi superiori di percentuali di addetti formati. Analoghe conclusioni valgono infine per gli addetti formati nel 2000: anche in questo caso l'interazione risulta significativa al 5%. Tali risultati sono inoltre consistenti con quelli ottenuti da Black e Lynch (1995).

Figura 3.3: La percentuale di addetti formati nel 2001: un'analisi dell'interazione tra appartenenza ad un gruppo e dimensione*



* interazione significativa con $\alpha = 5\%$.

Numero di osservazioni: 360 imprese (nessuna osservazione mancante)

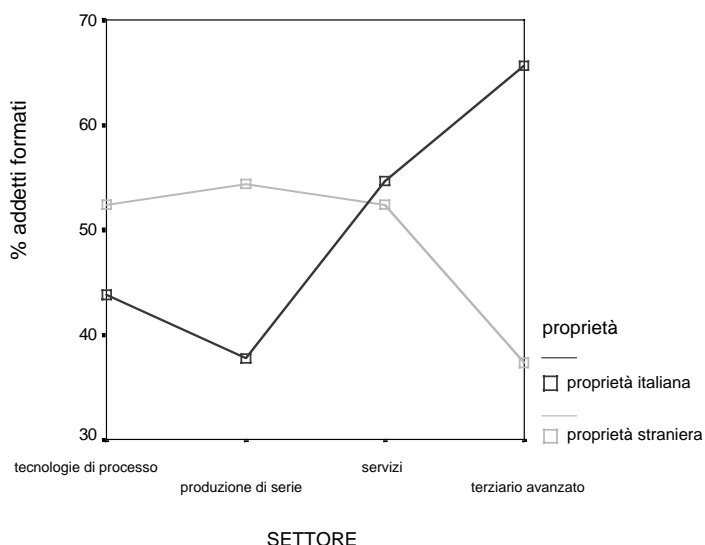
Per quanto riguarda le ore di formazione per addetto l'analisi della varianza non restituisce evidenze di effetti di interazione significativi.

Oltre ad esaminare come cambino i comportamenti dell'impresa nel caso in cui l'impresa appartenga ad un gruppo, risulta interessante comprendere se la proprietà dell'impresa da parte di un gruppo straniero costituisca un fattore significativo nello spiegare l'atteggiamento dell'impresa verso la formazione. Questo tipo di analisi può essere perseguita distinguendo semplicemente tra imprese italiane ed imprese controllate da un gruppo estero.

Da un'analisi della varianza a tre vie, in cui oltre alla proprietà sono stati considerati come fattori di controllo il settore e la dimensione, emerge una significatività degli effetti di secondo ordine legati alla "provenienza" della proprietà della società.

L'analisi degli effetti di interazione tra proprietà dell'impresa e dimensione non restituisce alcuna evidenza significativa, al contrario di quanto accade esaminando i legami tra settore e proprietà.

Figura 3.4: Percentuale di addetti formati e proprietà dell'impresa



Numero di osservazioni: 360 imprese (nessuna osservazione mancante)

L'interazione tra settore e proprietà evidenzia che nei settori manifatturieri ed in quelli "tradizionali" di servizi (trasporti, commercio, ristorazione), le imprese italiane coinvolgono in attività di formazione una percentuale di addetti inferiore a quella coinvolta in imprese controllate da gruppi esteri. Questa relazione si "inverte" per le imprese del terziario, in particolare nel terziario avanzato, dove sono le imprese italiane a distinguersi per un numero di addetti in formazione più elevato.

L'effetto geografico

Analizzare se e come gli investimenti in formazione varino in base alla localizzazione geografica dell'impresa rappresenta un ulteriore motivo di interesse dello studio. In particolare, l'ipotesi di partenza da verificare è se le imprese localizzate nelle regioni del centro sud si distinguono per investimenti in formazione meno elevati rispetto alle imprese del nord.

Questo sottoparagrafo intende, quindi, verificare se esista un effetto significativo della localizzazione dell'impresa sulla percentuale di addetti formati e sulle ore di formazione mediamente svolte da un addetto.

Analizzare l'esistenza di differenze significative tra imprese unicamente in base alla loro localizzazione geografica può portare a formulare stime distorte circa l'effetto della localizzazione dell'impresa al sud, vista l'associazione significativa di questa variabile con la dimensione. Nelle regioni del centro sud le grandi imprese con meno di 250 dipendenti hanno un'incidenza nel campione (e nella popolazione) significativamente maggiore di quella esistente nelle altre aree del Paese.

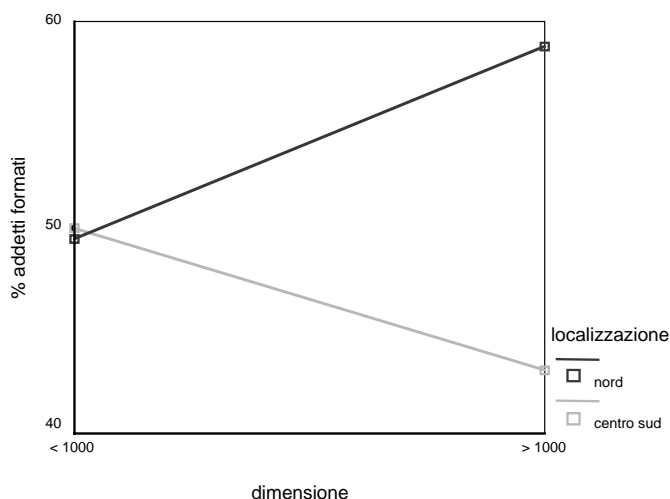
Pertanto la verifica dell'esistenza di un effetto significativo legato alla localizzazione dell'impresa al sud può essere stimato in maniera maggiormente corretta includendo anche gli effetti legati alla dimensione ed al settore. Per stimare l'effetto della variabile in questione sulla per-

centuale di addetti formati e di ore di formazione sostenute sono state quindi effettuate analisi della varianza che includessero i tre fattori indicati. La dimensione ed il settore geografico sono stati considerati, distinguendo rispettivamente tra aziende con un numero di addetti inferiore e superiore alle 1.000 unità e tra aziende manifatturiere ed aziende di servizi. Dalle analisi effettuate sulle ore annuali di formazione per addetto non sembrano emergere effetti (sia di primo ordine sia di interazione con le altre due variabili) significativi legati al settore. Risultati più interessanti emergono invece dall'analisi sulla percentuale di addetti formati nel 2000. La figura 3.6 evidenzia, infatti, come gli effetti di primo ordine e di secondo ordine includenti la localizzazione geografica sono significativi al 5%.

I risultati, oltre ad evidenziare un effetto negativo legato alla localizzazione dell'impresa nelle regioni del centro sud del Paese, sottolineano effetti di interazione significativi della localizzazione con settore e dimensione. Mentre nelle imprese con un numero di addetti inferiore alle 1.000 unità non esistono differenze significative nella percentuale di addetti formati tra aziende del centro sud e del nord, le imprese con più di 1.000 addetti localizzate al centro-sud hanno formato una percentuale di addetti inferiore a quelle del nord, ma inferiore anche a quella formata dalle imprese localizzate nelle stesse regioni e con una dimensione inferiore a 1.000 occupati (figura 3.5).

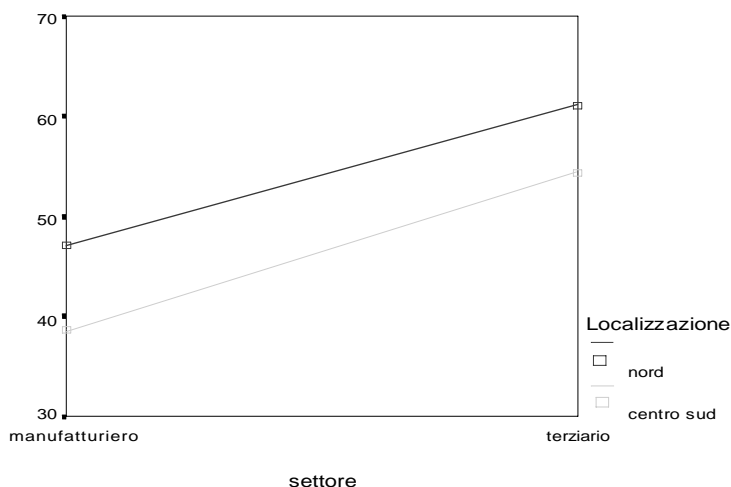
L'interazione significativa legata al settore è evidenziata dalla figura 3.6: le imprese dei servizi localizzate al centro-sud hanno formato nel 2001 una percentuale di addetti inferiore a quelle localizzate nella stessa area ed operanti nel settore manifatturiero. Per queste ultime non esiste invece una differenza significativa con le imprese operanti negli stessi settori e localizzate al nord. Risultati analoghi vengono ottenuti utilizzando come variabile dipendente la percentuale di addetti formati nel 2001.

Figura 3.5: La percentuale di addetti formati nel 2000: gli effetti di interazione tra dimensione e localizzazione geografica *



* l'effetto di interazione tra dimensione e localizzazione è significativo con $\alpha = 5\%$
 Numero di osservazioni: 360 imprese (nessuna osservazione mancante)

Figura 3.6: La percentuale di addetti formati nel 2000: gli effetti di interazione tra settore e localizzazione geografica*



* l'effetto di interazione tra settore e localizzazione è significativo con $\alpha=1\%$

Numero di osservazioni: 360 imprese (nessuna osservazione mancante)

2.6 • ALCUNI APPROFONDIMENTI SU AMPIEZZA ED INTENSITÀ DEGLI INTERVENTI FORMATIVI

Le analisi finora presentate sull'ampiezza e sull'intensità degli interventi di formazione, pur fornendo interessanti risultati sull'ammontare di risorse investite in formazione, non possono evidenziare come tali interventi siano distribuiti tra le diverse aree organizzative dell'impresa. Considerare come unità di analisi per ampiezza ed intensità della formazione la singola area organizzativa oppure il livello di qualifica dei dipendenti può contribuire pertanto a comprendere se esistano rilevanti disomogeneità all'interno dell'impresa su come siano stati allocati gli investimenti in formazione, con rischi di polarizzazione degli investimenti destinati a diverse categorie di dipendenti. Tale tipo di analisi permette inoltre di disporre di una variabile in più per comprendere le logiche sottostanti alle attività di *training* compiute.

La classificazione delle aree organizzative mirava a distinguere tra le funzioni di produzione (nel caso di imprese manifatturiere) o erogazione del servizio (nel caso di imprese dei servizi), funzione commerciale e staff centrali (sviluppo prodotto, amministrazione, gestione del personale ed organizzazione). L'analisi compiuta considerando come unità di analisi il livello di qualifica degli addetti distingueva invece tra operai, impiegati, quadri intermedi e direttivi e tecnici⁵⁰. La formazione del personale dirigente non è invece stata considerata, visto che si riteneva che essa seguisse logiche diverse rispetto a quella svolta dalle altre categorie di dipendenti.

⁵⁰ Come tecnici altamente qualificati si intendono responsabili della pianificazione e del controllo della produzione, responsabile della qualità, ecc.

L'analisi sulla formazione svolta nelle singole aree organizzative ha restituito alcuni interessanti risultati ed è stata impostata richiedendo alle imprese di indicare ampiezza e intensità degli interventi nelle singole aree su una scala a cinque livelli. Le modalità con cui le scale sono state costruite vengono riportate in tabella 3.15. Risultati più dettagliati sulla distribuzione del campione osservato in base alla percentuale di addetti formati nelle singole aree aziendali vengono invece riportati in tabella A.1.1 nell'appendice.

Tabella 3.15 - Classi di rilevazione della percentuale di addetti formati e delle ore di formazione

Variabile	Intervalli della scala					
Percentuale di addetti formati	<10%	10% - 20%	20%-40%	40%-60%	60%-80%	>80%
Ore di formazione per addetto	<15	15-30	30-45	45-60	>80%	

Le tabelle 3.16 e 3.17 riportano i valori medi delle percentuali di addetti formati corrispondenti ai diversi livelli di inquadramento e alle aree organizzative. Tali valori sono stati ottenuti pesando il valore centrale dell'intervallo delle diverse classi per la percentuale di imprese che hanno indicato l'intervallo in questione.

Dalla lettura delle tabelle 3.16 e 3.17 emergono le seguenti considerazioni:

- nelle quattro classi di settore definite, l'area deputata alla produzione ed all'erogazione del servizio rappresenta la funzione dove gli investimenti in formazione coinvolgono più dipendenti;
- i dipendenti inquadrati come operai sono quelli che hanno meno probabilità di ricevere formazione. Emerge tuttavia come nelle imprese manifatturiere "di processo" la percentuale di addetti mediamente coinvolta in formazione nel 2001 sia comunque maggiore rispetto alle altre aziende operanti nei settori manifatturieri;
- nelle imprese operanti nei settori avanzati del terziario la percentuale di impiegati formati è più elevata che nelle altre imprese: in queste imprese gli impiegati costituiscono probabilmente una categoria con livelli di qualificazione professionale superiori a quelli associati ad un impiegato presso le altre aziende;
- nell'area commerciale e nella direzione tecnica/sviluppo prodotto gli interventi di formazione hanno un impatto più "ampio" che nelle aree amministrative e di gestione delle risorse umane. Questa tendenza vale per tutti e quattro i settori considerati.

Tabella 3.16 - Percentuale di addetti formati nelle diverse aree funzionali

	produzione	commer- ciale	direzione tecnica	ammini- strazione	risorse umane	altre unità
tecnologie di processo	42.0%	35.1%	34.0%	29.4%	27.9%	22.2%
produzione piccola e grande serie	35.4%	28.9%	35.0%	25.2%	24.5%	27.0%
terziario	56.3%	39.4%	29.6%	28.8%	29.0%	30.0%
terziario avanzato	51.4%	43.1%	37.7%	35.1%	34.7%	35.7%

Numero di osservazioni: 360 imprese (nessuna osservazione mancante)

Tabella 3.17 - Percentuale di addetti formati per livello di qualifica professionale

	Operai	impiegati	tecnici altamente qualificati	quadri ed impiegati direttivi
tecnologie di processo	38.0%	40.2%	35.6%	38.6%
produzione piccola e grande serie	27.5%	40.5%	39.7%	36.0%
terziario	38.6%	42.9%	34.8%	34.6%
terziario avanzato		54.6%	37.0%	43.2%

Numero di osservazioni: 360 imprese (nessuna osservazione mancante)

Le analisi sulle ore di formazione per addetto nelle diverse aree organizzative e nei livelli di qualifica dei dipendenti confermano in parte le considerazioni finora svolte: si può notare, infatti, come le ore di formazione mediamente sostenute dagli operai siano largamente inferiori a quelle svolte dagli altri livelli di inquadramento; nei settori manifatturieri i tecnici qualificati ricevono mediamente più ore di formazione delle altre categorie. Tuttavia l'intensità della formazione sostenuta dagli impiegati ha valori molto simili a quelli associati ai tecnici.

Tabella 3.18 - Ore di formazione nelle diverse aree funzionali

	produzione	commer- ciale	direzione tecnica	ammini- strazione	risorse umane	altre unità
tecnologie di processo	25.5	24.7	25.6	20.4	19.9	21.1
produzione piccola e grande serie	20.7	20.5	26.7	20.4	21.8	17.2
terziario	25.3	22.5	17.4	21.9	21.8	22.5
terziario avanzato	33.3	30.4	26.8	20.1	20.2	17.8

Numero di osservazioni: 360 imprese (nessuna osservazione mancante)

Tabella 3.19 - Ore di formazione per le diverse qualifiche professionali

	Operai	impiegati	tecnici altamente qualificati	quadri ed impiegati direttivi
tecnologie di processo	19.2	26.0	26.4	23.8
produzione piccola e grande serie	14.2	25.3	27.5	23.7
terziario	16.2	25.8	22.2	25.1
terziario avanzato	0.0	30.5	33.3	29.0

Numero di osservazioni: 360 imprese (nessuna osservazione mancante)

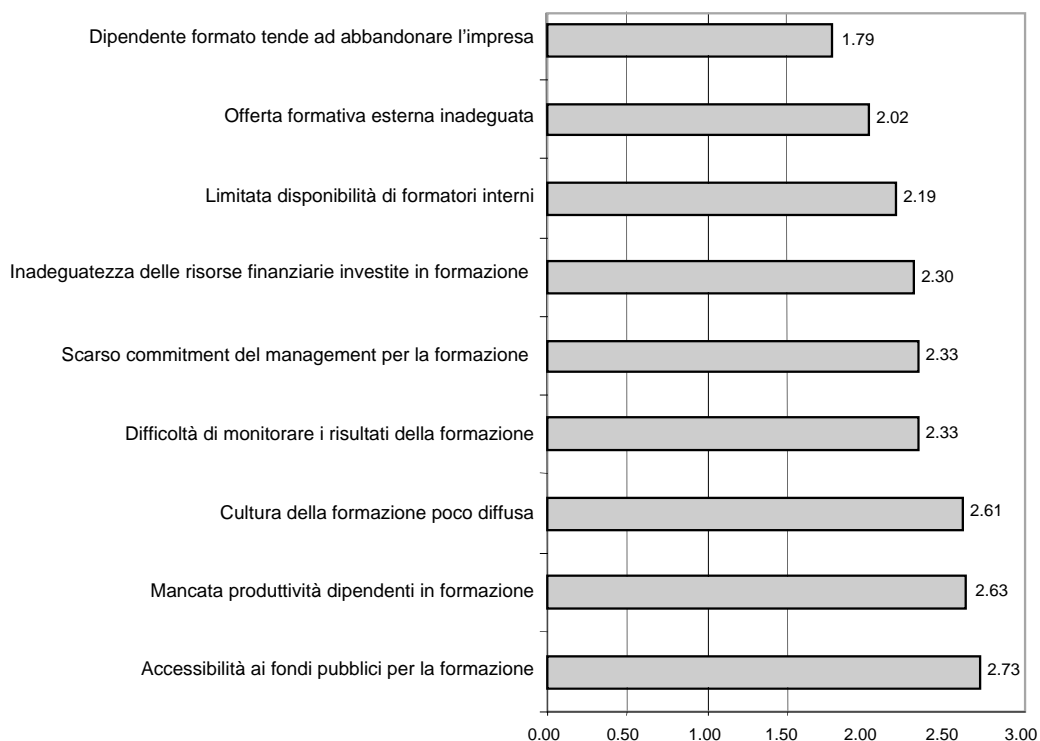
I dati nelle tabelle precedenti testimoniano il diverso ruolo della formazione determinato dalle differenti tecnologie di produzione su unità organizzative e ruoli professionali, confermando la natura molto disomogenea degli interventi formativi.

2.7 • GLI "OSTACOLI" ALLA FORMAZIONE CONTINUA

L'analisi dei fattori percepiti come potenziali limitatori della formazione (in termini di ampiezza ed intensità degli interventi) costituisce un utile strumento per comprendere l'approccio alla formazione delle imprese osservate. A tal proposito la figura 3.7 riporta i risultati relativi all'analisi svolta sui livelli di criticità (misurati su una scala a cinque valori, dove al valore 1 corrisponde il valore di criticità meno influente e al valore 5 il valore di criticità più elevato) associati dalle imprese ad una serie di fattori proposti nel questionario come potenziali "ostacoli" al ricorso alla formazione.

L'accessibilità ai finanziamenti pubblici per la formazione costituisce il fattore a cui sono associati i livelli di criticità più elevati; il risultato porta a sviluppare riflessioni circa il grado di utilizzo nelle grandi imprese di strumenti di sostegno per la formazione continua. L'assenza di una cultura aziendale che dia enfasi all'importanza degli investimenti in formazione continua, così come i costi legati alla mancata produzione degli addetti durante il periodo di formazione costituiscono fattori a cui le imprese associano spesso un livello di criticità maggiore di quello percepito per le oggettive difficoltà di monitorare l'efficacia degli interventi svolti.

Figura 3.7: Valutazione dei vincoli agli interventi di formazione continua



Numero di osservazioni: 353 imprese (17 osservazioni mancanti)

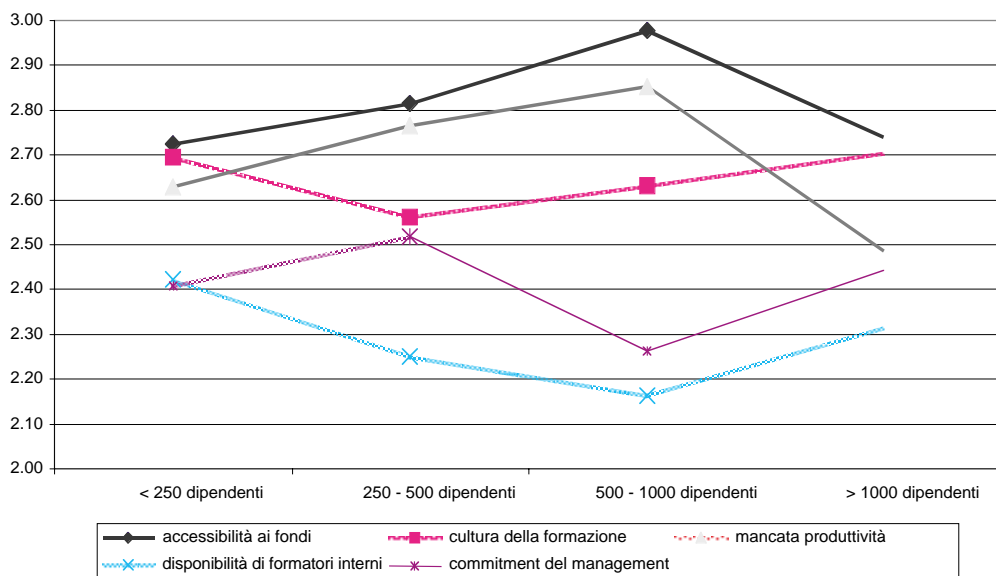
Allo stesso modo, l'analisi della criticità percepita al variare della dimensione aziendale fornisce un utile supporto a comprendere come varino le strategie formative al crescere della dimensione (figure 3.8 e 3.9).

Da questo tipo di analisi i risultati più interessanti appaiono i seguenti:

- l'offerta formativa esterna poco adeguata ai fabbisogni formativi dell'impresa è un fattore maggiormente percepito come un reale vincolo alla formazione nelle imprese di più piccole dimensioni: ciò sembra essere dovuto alle minori difficoltà delle imprese di maggiori dimensioni (quelle più propense ad allocare più risorse alla formazione) ad individuare l'offerta formativa su un mercato più "vasto" rispetto a quello di riferimento per le imprese di dimensione più limitata;
- seppur la inadeguatezza delle risorse finanziarie destinate alla formazione ai reali fabbisogni non costituisca uno tra i fattori percepiti come più critici, l'esistenza di un chiaro trend monotono crescente rispetto alla dimensione suggerisce che le imprese di più grandi dimensioni abbiano più spesso dalle altre maggiori difficoltà a destinare un ammontare di risorse finanziarie in linea con quelli che sono i fabbisogni di formazione individuati; tale tendenza può essere tuttavia dovuta ad una capacità di individuare fabbisogni formativi "complessi" più sviluppata nelle aziende più grandi;

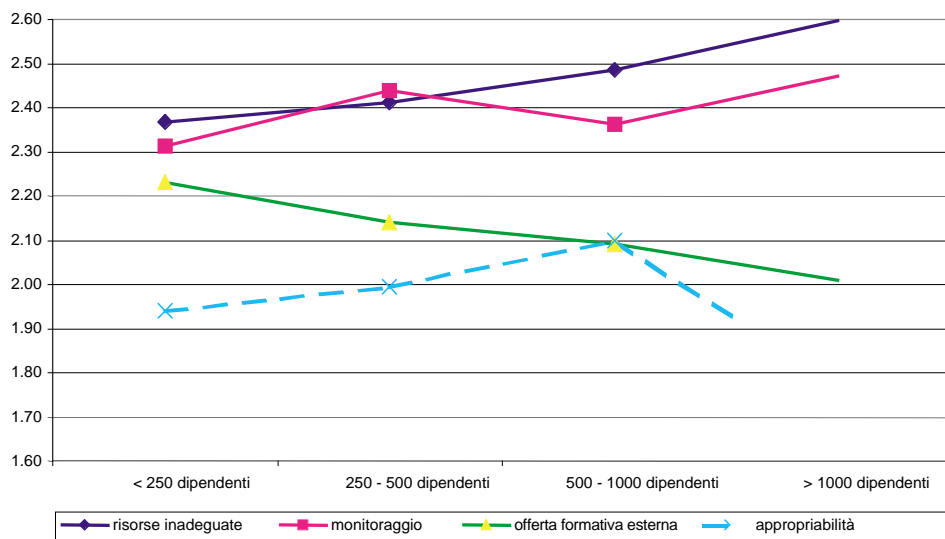
- le difficoltà di monitoraggio della formazione presentano livelli di criticità crescenti all'aumentare della dimensione. Una possibile spiegazione di tale trend deriva dal fatto che i costi di monitoraggio e di controllo dell'efficacia degli interventi formativi aumentano al crescere del numero di individui coinvolti, spiegando la presenza di un approccio più formalizzato nelle diverse fasi del processo formativo nelle imprese di maggiori dimensioni;
- la maggiore disponibilità di risorse finanziarie e di tempo da destinare alla formazione al crescere della dimensione porterebbe ad immaginare livelli di criticità associati alla accessibilità ai finanziamenti pubblici per la formazione decrescenti al variare del numero di addetti impiegati presso l'impresa. Tale ipotesi è però smentita dalle evidenze ricavate dall'analisi che sottolineano come le imprese collocate nella classi dimensionali intermedie dichiarino mediamente criticità più elevate delle altre aziende;
- la mancata appropriabilità degli investimenti in formazione non sembra essere un vincolo, soprattutto nelle imprese con un numero di addetti superiore alle 1.000 unità. Il risultato potrebbe essere dovuto ad una capacità di retention del dipendente maggiore nelle imprese più grandi (quelle con più probabilità di sviluppare politiche di gestione delle risorse umane indirizzate allo sviluppo di carriera e delle competenze);
- l'accessibilità ai fondi pubblici costituisce il fattore percepito come quello che maggiormente limita la formazione: a tal proposito è interessante vedere come siano le aziende più grandi a percepire una maggior criticità del fattore. Il tema degli strumenti di sostegno alla formazione continua viene tuttavia ripreso attraverso analisi più approfondite nel paragrafo 6.

Figura 3.8: Dimensioni d'impresa e vincoli agli interventi di formazione continua



Numero di osservazioni: 353 imprese (17 osservazioni mancanti)

Figura 3.9: Dimensioni d'impresa e vincoli agli interventi di formazione continua



Numero di osservazioni: 353 imprese (17 osservazioni mancanti)

3 • I FABBISOGNI FORMATIVI ED I CONTENUTI DEGLI INTERVENTI

Se le analisi svolte finora su costi, percentuale di addetti formati, ore di formazione sostenute forniscono una prima generale evidenza sul diverso approccio alla formazione nelle imprese analizzate, questo tipo di impostazione non considera le ragioni determinanti del ricorso alla formazione, spesso descritto come legato alla "gestione" delle conoscenze presenti in impresa a fronte dell'introduzione di particolari innovazioni.

Nel presentare una panoramica sulle aree tematiche su cui le imprese sono intervenute nel biennio analizzato con programmi di formazione continua, il paragrafo intende comprendere i fabbisogni formativi soddisfatti dalle imprese e ricercare evidenze di quanto tali determinanti siano effettivamente riconducibili a innovazioni tecnologiche o a cambiamenti nell'organizzazione del lavoro. Tale obiettivo è quindi riconducibile alla volontà di distinguere all'interno della formazione sostenuta dall'impresa tra formazione di carattere "manutentivo" o "istituzionale" e formazione di tipo strategico.

Le tipologie di competenze su cui l'impresa è intervenuta con formazione sulle risorse umane sono esaminate in funzione delle principali caratteristiche di impresa e della capacità dell'azienda di pianificare gli investimenti di formazione in maniera formale e strutturata.

Nell'affrontare tali temi il paragrafo è strutturato nel modo seguente:

- nel sottoparagrafo 1 viene presentato il modello concettuale adottato per investigare le relazioni tra strategia, innovazione e fabbisogni formativi;
- il sottoparagrafo 2 presenta alcune analisi di tipo descrittivo sulle innovazioni sostenute dalle imprese analizzate nell'ultimo triennio;
- il sottoparagrafo 3 è indirizzato a comprendere quali siano le determinanti alla base dei processi di formazione continua nelle imprese esaminate;
- il sottoparagrafo 4 analizza nel dettaglio le aree tematiche in cui le imprese del campione hanno svolto formazione;
- il sottoparagrafo 5 analizza l'esistenza all'interno dell'impresa di un divario tra competenze necessarie e competenze disponibili; l'obiettivo è verificare l'esistenza di una coerenza tra tipologie di innovazioni, divari di competenze e attività di formazione svolte;
- considerata l'impostazione generale del paragrafo verso gli interventi orientati ad acquisire nuove competenze, il sottoparagrafo 6 analizza il ricorso alla formazione di carattere "informale" ed all'assunzione di nuovo personale come strumenti alternativi alla formazione di tipo formale per introdurre particolari conoscenze;
- il sottoparagrafo 7 "capovolge" la logica sottostante al paragrafo, sviluppando alcune riflessioni sulla valenza della formazione come strumento orientato ad accrescere il patrimonio di conoscenze possedute dall'individuo, anziché dall'impresa. In quest'ottica viene analizzato se le grandi imprese che hanno recentemente affrontato esuberanti di personale abbiano coinvolto i lavoratori colpiti da tali ristrutturazioni in programmi di formazione orientati a rafforzare la loro occupabilità sul mercato del lavoro.

3.1 • STRATEGIA, INNOVAZIONI E FABBISOGNI FORMATIVI: UN MODELLO CONCETTUALE

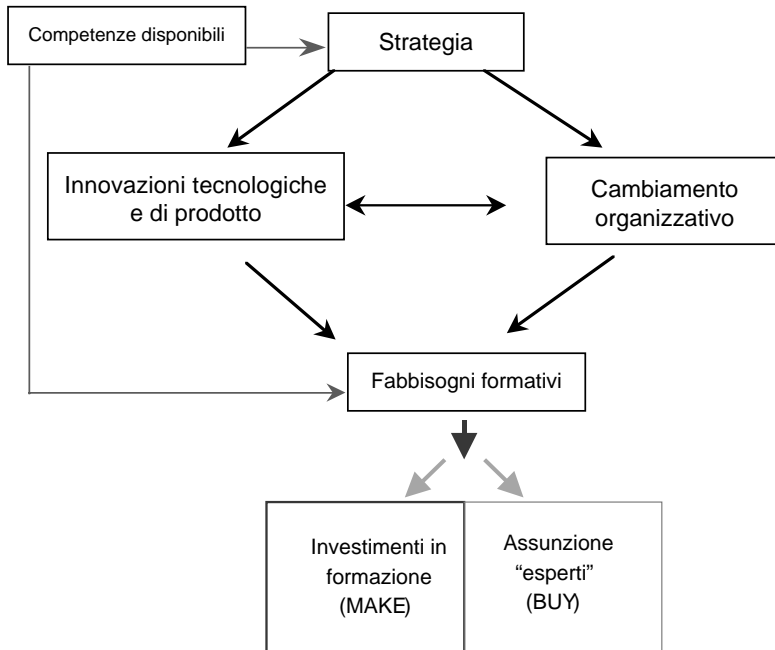
La generazione di un fabbisogno formativo può essere considerata come funzione di una "perturbazione" a cui è soggetta l'impresa. Tale perturbazione può essere imputabile a cause esterne ad essa (ad esempio cambiamenti di standard, di norme regolanti il funzionamento dei processi) o, diversamente, può derivare da cause identificabili nelle scelte operate dal management. L'introduzione di innovazioni nelle tecnologie di produzione, il cambiamento nell'organizzazione dei processi aziendali costituiscono, ad esempio, perturbazioni provocate dalle decisioni manageriali che richiedono un aggiornamento nello stock di competenze possedute dalle risorse umane dell'impresa. Innovazioni nelle tecnologie e cambiamenti organizzativi possono essere inoltre considerati come correlati con la strategia dell'impresa, se si considera come la progettazione del modello organizzativo rifletta le modalità con cui la strategia viene perseguita.

Alla luce di queste considerazioni, la generazione dei fabbisogni formativi può essere studiata esaminando i legami tra tali bisogni di competenze, strategia dell'impresa e processi di innovazione sostenuti. Tuttavia tale possibile via per esaminare i fabbisogni formativi presuppone che le imprese siano in grado di mantenere con continuità un "allineamento" tra innovazioni tecnologiche, sviluppo organizzativo e strategico e formazione, pianificando quest'ultima in funzione dei primi due costrutti. Rimane il dubbio, sottolineato anche in precedenti contributi di Isfol⁵¹, su quanto effettivamente le grandi imprese italiane siano in grado di collegare la formazione allo sviluppo organizzativo dell'impresa.

Il modello presentato in figura 3.10 esemplifica tali relazioni guardando ai fabbisogni formativi come effetti generati da cambiamenti nella strategia, nel modello organizzativo e nella dotazione tecnologica dell'impresa.

⁵¹ Un *focus group* tra 13 grandi imprese aveva evidenziato come fosse labile il legame tra formazione e "Sviluppo Organizzativo". Nelle imprese dove tale legame è invece stretto la formazione "compare" a fianco della struttura deputata all'organizzazione già nelle fasi di studio e di implementazione di tutti i progetti di cambiamento organizzativo. Per ulteriori approfondimenti si veda Frigo, Lindo, Paolucci (2002).

Figura 3.10: Il modello concettuale di riferimento per l'analisi dei fabbisogni formativi



In questo modello, nel valutare la formazione alla luce dei legami che essa ha con tali variabili, si considerano le competenze acquisite ed immagazzinate negli individui come parte delle risorse che la compongono insieme ad altri *assets* di natura materiale (impianti) od immateriali (brevetti, licenze, marchi). Tali risorse sono in grado di incidere sulla stessa competitività dell'impresa a seconda di quanto queste presentino particolari requisiti: unicità, inimitabilità, durata, capacità di generare valore (Penrose, 1959).

Le conoscenze vengano accumulate all'interno dell'impresa attraverso un processo, *path dependency*, che vede nella storia dell'azienda e nel percorso di "esperienze" le principali determinanti delle competenze acquisite. Il bagaglio delle conoscenze acquisite non solo è condizionato dai cambiamenti nella strategia ma influenza la stessa formulazione della strategia. Le modalità con cui l'impresa acquisisce le competenze di cui necessita per sostenere il suo sviluppo organizzativo, i cambiamenti nelle tecnologie impiegate e le perturbazioni provenienti dall'esterno rappresentano un'altra variabile rilevante nei legami tra sviluppo organizzativo e formazione.

In linea di principio esistono due soluzioni, caratterizzate da tempi e da costi diversi: sviluppare le competenze all'interno, ricorrendo alla forza lavoro già disponibile, alla loro formazione ed alla loro acquisizione di nuove conoscenze attraverso l'esperienza diretta sul lavoro o, diversamente, ricorrere al mercato esterno del lavoro ed all'assunzione di esperti già dotati delle competenze necessarie.

Non necessariamente queste due soluzioni sono mutuamente esclusive. Ad esempio, a fronte di innovazioni che costituiscono una notevole "discontinuità" per l'impresa o a fronte di man-

canti investimenti in formazione continua nel passato, il ricorso al mercato esterno del lavoro costituisce una soluzione caratterizzata da costi e da tempi di implementazione minori rispetto alla formazione delle risorse umane disponibili. In altri casi, invece, i tempi "concessi" dal cambiamento rendono maggiormente conveniente puntare su addetti dell'azienda e sulla loro formazione.

Coerentemente con queste considerazioni, nel sottoparagrafo 2 vengono presentati alcuni cenni sulle innovazioni introdotte dalle imprese analizzate. Sulla base delle innovazioni sostenute dall'impresa, alcuni aspetti dello svolgere formazione o, più generalmente, dell'acquisire competenze vengono studiati in funzione dei cambiamenti sostenuti. Nel paragrafo 6 sarà comunque presentata una visione organica e quantitativa dei legami tra formazione e innovazione, considerando anche le innovazioni sostenute tra il 1999 ed il 2001 per comprendere gli effetti di alcune caratteristiche di impresa sulla formazione.

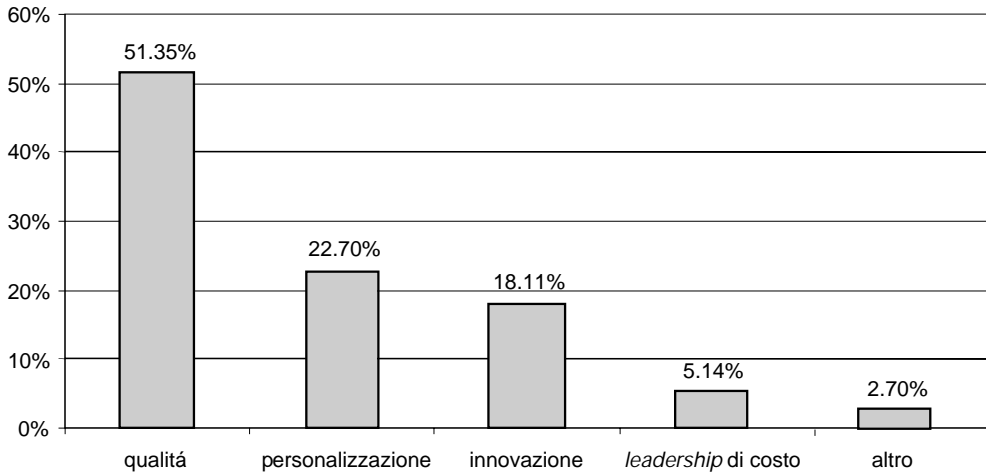
3.2 • I FATTORI DI COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE E LE INNOVAZIONI ADOTTATE

Prima di considerare nel dettaglio i processi di innovazione sostenuti dalle imprese appartenenti al campione è importante notare come per una quota non marginale del campione le leve più importanti per competere siano rappresentate dalla personalizzazione del prodotto o dalla capacità di innovazione.

Più delle altre leve competitive indicate nel questionario, la capacità di innovazione e la personalizzazione del prodotto pongono, in linea teorica, enfasi sull'attitudine al cambiamento continuo, sull'ampliamento ed il rinnovo della gamma prodotto, sulla flessibilità, sulla formazione, sulla "imprenditorialità" e sulla motivazione delle risorse umane. Gli elementi caratterizzanti di tali fattori vengono descritti dalla letteratura organizzativa e manageriale come tipici di nuovi paradigmi organizzativi verso cui stanno gradualmente convergendo i modelli fordisti di organizzazione del lavoro. Tali fattori essendo stati indicati da circa il 40% del campione intervistato, lascerebbero ipotizzare un'ampia diffusione di cambiamenti organizzativi e tecnologici nell'insieme di imprese studiato. Tuttavia utilizzare tali risultati a supporto di un'analisi sui legami tra formazione ed innovazione può essere utile solo nel momento in cui tali evidenze vengano interpretate come capaci di fornire unicamente un quadro "impressionistico" e fortemente "esemplificato" dell'attitudine delle imprese analizzate verso cambiamenti nelle tecnologie o nell'organizzazione. Descrivere la strategia di un'impresa secondo una dicotomia utilizzabile in un questionario può essere quindi riduttivo.

Tuttavia analizzare più nel dettaglio le effettive innovazioni sostenute a livello tecnologico ed organizzativo tra il 1999 ed il 2001 può fornire una fotografia meno semplificata del contesto in cui i fabbisogni formativi delle imprese analizzate sono nati.

Figura 3.11: La distribuzione del campione in base al fattore competitivo più importante

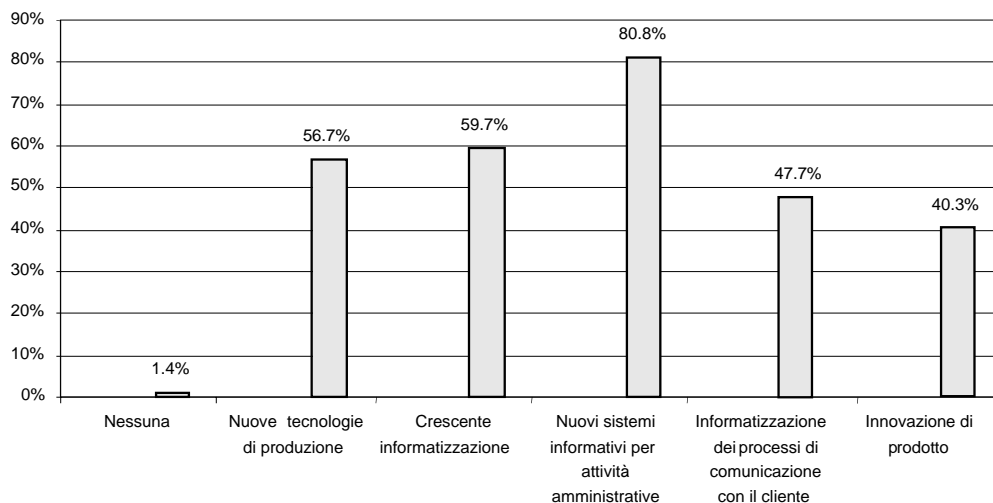


Numero di osservazioni: 370 imprese

Dalle statistiche relative alla percentuale di imprese che ha introdotto nel triennio 1999-2001 particolari tipologie di innovazione nel modello organizzativo, nella tecnologia impiegata o, ancora, nelle politiche di gestione delle risorse umane, emergono alcune interessanti considerazioni (si vedano le figure 3.12, 3.13, 3.14).

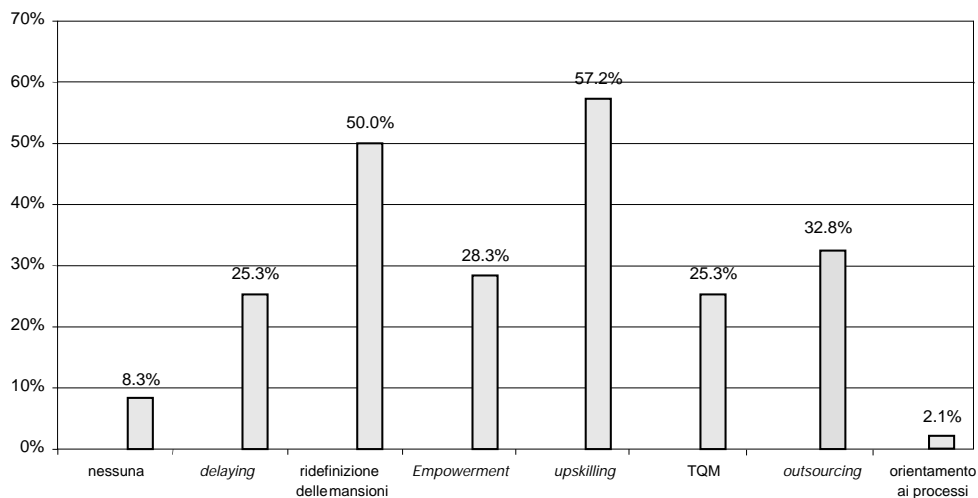
- 1** Quasi tutte le imprese del campione hanno introdotto diversi tipi di innovazioni tecnologiche: le tipologie di innovazione più diffuse sono quelle costituite dall'introduzione di nuovi sistemi informativi di supporto alle attività amministrative; il 60% circa delle imprese ha introdotto, inoltre, alcune innovazioni nelle tecnologie di produzione dei beni e servizi; anche le innovazioni di prodotto sono diffuse in maniera consistente, con la sottolineatura di un'enfasi sulla capacità di innovazione e di personalizzazione del servizio quali fattori competitivi più rilevanti da parte del 40% delle imprese.
- 2** Sono abbastanza diffuse anche le innovazioni di tipo organizzativo: a cambiare di solito sono, insieme alla tecnologia, il sistema delle mansioni e le competenze necessarie per svolgere tali compiti; è anche abbastanza diffusa la presenza di fenomeni di *empowerment* (un terzo del campione).
- 3** La diffusa presenza di innovazioni nella gestione delle risorse umane è consistente con l'elevata quota di imprese che dichiara di aver introdotto cambiamenti nelle tecnologie o nel modello organizzativo. In 2/3 circa del campione tra il 1999 ed il 2001 è cambiato il sistema delle retribuzioni, dove le componenti variabili legate alla performance individuale o di gruppo, sono aumentate di peso. Nel triennio analizzato sono anche cambiati in maniera consistente i sistemi di valutazione del personale. È interessante anche l'introduzione di contratti di lavoro più flessibili, quali lavoro *part time* e lavoro temporaneo, in circa metà delle imprese analizzate.

Figura 3.12: Le tipologie di innovazione tecnologica adottate nel campione analizzato [% di imprese]



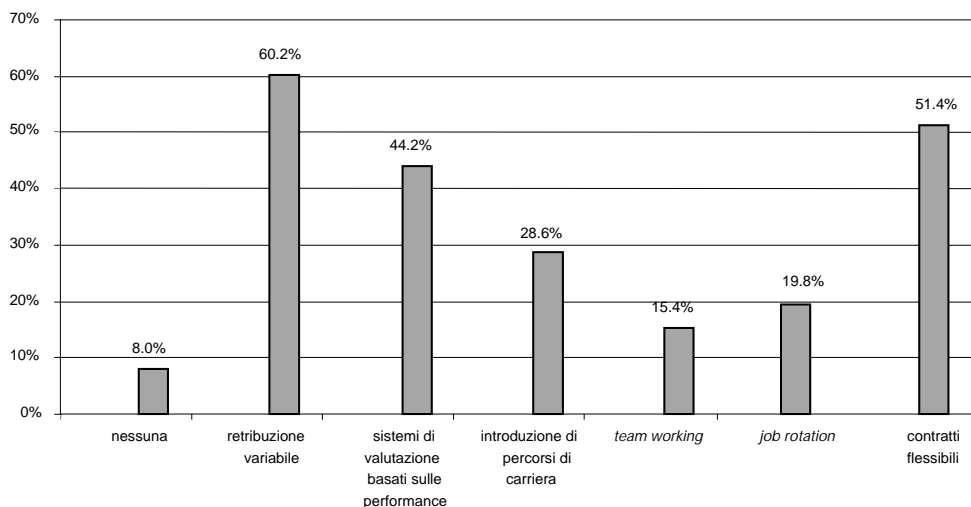
Numero di osservazioni: 365 imprese (5 osservazioni mancanti)

Figura 3.13. Le tipologie di innovazione organizzativa [dati espressi in% di impresa.]



Numero di osservazioni: 360 imprese (10 osservazioni mancanti)

**Figura 3.14: Le tipologie di innovazione nella gestione delle risorse umane
[dati espressi in% di impresa.]**



Numero di osservazioni: 364 imprese (6 osservazioni mancanti)

Le tabelle riportate in appendice rappresentano il risultato di alcune analisi di associazione svolte sui vari elementi in cui le imprese hanno dichiarato di aver apportato alcune modifiche nel triennio considerato. Se da un lato l'analisi mira a verificare la validità delle risposte fornite dal campione in relazione ai risultati precedentemente presentati, dall'altro, l'obiettivo è identificare comportamenti omogenei nel ricorso ad innovazioni tecnologiche ed organizzative. Dalla lettura di tali tabelle, si può notare come l'introduzione di nuove tecnologie di beni o servizi sia correlata positivamente con:

- innovazioni nel "contenuto tecnologico" del prodotto o del servizio offerto;
- ridefinizione del sistema delle mansioni e innalzamento delle competenze richieste ai lavoratori;
- introduzione di forme di lavoro in team e di forme di rotazione su diverse mansioni;
- ricorso a contratti di lavoro in cui il peso nella retribuzione di una componente variabile legata alla performance è maggiore;
- introduzione di percorsi di carriera legati alle conoscenze possedute.

Per quanto concerne le innovazioni nella struttura organizzativa, la riduzione dei livelli gerarchici viene descritta in letteratura come uno tra i cambiamenti aventi la maggiore pervasività in termini di modifiche apportate nel contenuto dei ruoli e nell'allocazione del potere decisionale. La correlazione positiva e significativa tra riduzione dei livelli gerarchici, aumento del potere decisionale ai dipendenti operanti nel "nucleo operativo" dell'impresa ed innalzamento delle competenze richieste conferma l'affidabilità delle risposte, sottolineando l'esistenza di una coerenza tra queste tre tipologie di decisioni organizzative. È interessante notare come la

probabilità di aver sostenuto tali cambiamenti aumenti al crescere della dimensione e sia più probabile nel terziario avanzato.

La riduzione dei livelli gerarchici è inoltre correlata positivamente con:

- ricorso a contratti di lavoro in cui il peso nella retribuzione della componente variabile legata alla performance è maggiore;
- introduzione di sistemi di valutazione del personale orientati a misurare le prestazioni individuali o di gruppo (in modo consistente con il maggior ricorso a forme di retribuzione "variabile");
- forme di rotazione del lavoro;
- introduzione di innovazioni di prodotto.

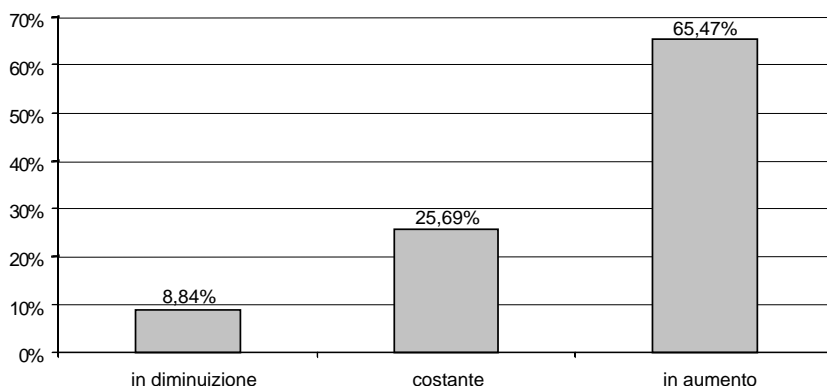
Da queste analisi di associazione emerge come innovazioni del prodotto abbiano un impatto sul modello organizzativo dell'impresa e sulla tecnologia di produzione impiegata. Tali innovazioni sono correlate, inoltre, positivamente con la dimensione aziendale e si verificano con più probabilità nelle imprese del terziario avanzato e di produzione di piccola o grande serie. Infine, è importante sottolineare che le imprese con più di 1000 addetti si distinguono per un approccio più attivo verso tali innovazioni. In alcuni casi le analisi di associazione tra le tipologie di innovazione esaminate e la dimensione evidenziano una connessione di tipo lineare tra dimensione e variabile: è questo, ad esempio, il caso di riduzione dei livelli gerarchici ed innovazione di prodotto. Altre variabili descrittive particolari tipi di innovazione sono invece associati in maniera significativa con la dimensione, anche se il trend rispetto alle quattro classi individuate sembra essere quello di una parabola con concavità verso l'alto (innalzamento delle competenze richieste, introduzione di sistemi di retribuzione con un maggior peso di componenti variabili legate alle performance individuali o di gruppo, l'esternalizzazione di attività). Le figure A4.1 ed A4.2 (presentate in appendice) riportano i risultati di tali analisi.

I sottoparagrafi seguenti analizzano alcuni degli aspetti delle attività di formazione in funzione dell'aver sostenuto innovazioni nella tecnologia, nella gamma di prodotto e nella struttura organizzativa.

3.3 • LE DETERMINANTI DELLA FORMAZIONE

Coerentemente con l'elevata diffusione di innovazioni tecnologiche od organizzative, il 65.47% delle imprese analizzate ha dichiarato che nel biennio 2000-2001 l'intensità della formazione svolta è aumentata rispetto al biennio precedente.

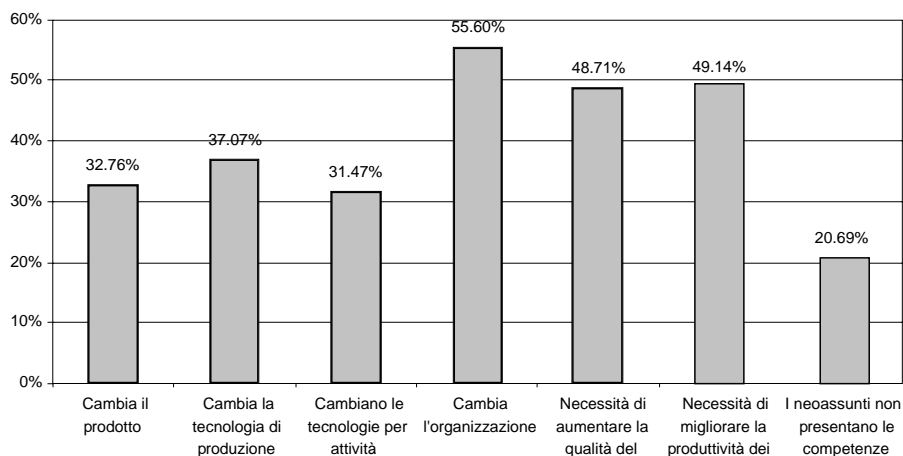
Figura 3.15: Andamento dell'intensità della formazione nel biennio 2000-2001 rispetto al passato



Numero di osservazioni: 362 imprese (8 osservazioni mancanti)

Più della metà delle imprese che hanno dichiarato tale trend, messe di fronte ad alcune potenziali ragioni giustificanti l'aumentata intensità della formazione, hanno identificato in un cambiamento nell'organizzazione del lavoro uno tra le determinanti di tale fenomeno. Poiché alle imprese era concessa la possibilità di una risposta multipla, diversi altri fattori (non escludenti il precedente, ma in diversi casi correlati con questo) sono stati indicati come cause del maggior ricorso alla formazione. Tra questi la necessità di migliorare la produttività dei dipendenti è stata indicata da circa il 50% delle aziende osservate. Anche aspetti riconducibili a cambiamenti nella gamma di prodotti offerti o alla qualità del prodotto sono stati ampiamente indicati come altre cause in grado di spiegare il fenomeno in questione.

Figura 3.16: Le ragioni dell'aumento dell'intensità della formazione svolta



Numero di osservazioni: 232 imprese (5 osservazioni mancanti)

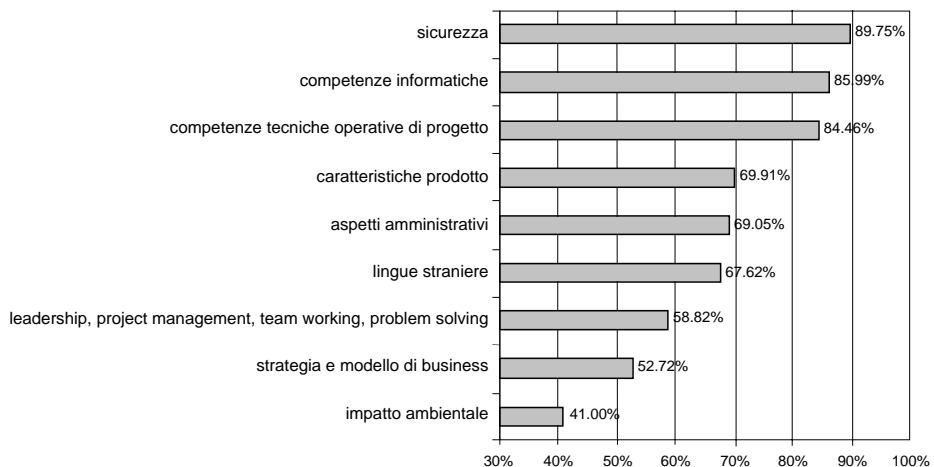
Da un'analisi delle risposte ottenute rispetto alla dimensione ed al settore è emerso che:

- la frequenza associata al cambiamento nelle tecnologie di produzione non è associata alla dimensione od al settore;
- il cambiamento del prodotto come determinante alla formazione ha una frequenza maggiore al crescere della dimensione; tale frequenza è, inoltre, maggiore nelle imprese del terziario avanzato e nelle imprese di produzione su piccola e grande serie (associazione significativa allo 0.1%);
- la frequenza associata alla necessità di aumentare la produttività dei dipendenti come *driver* per la formazione è più elevata nelle imprese manifatturiere;
- le imprese che hanno dichiarato di ritenere il cambiamento nella tecnologia come una delle principali determinanti dell'aumentata intensità della formazione hanno con maggior probabilità portato avanti processi di innovazione che hanno richiesto un innalzamento delle competenze individuali e cambiamenti nel contenuto tecnologico dei prodotti.

3.4 • LE AREE TEMATICHE DI INTERVENTO

Per investigare maggiormente nel dettaglio le tipologie dei fabbisogni formativi si utilizzerà, la figura 3.17, che presenta le aree tematiche in cui le imprese analizzate hanno svolto formazione. Si può notare come nel 2001 la sicurezza sul posto di lavoro, le conoscenze legate alle caratteristiche tecniche ed operative dei processi di produzione, le competenze informatiche e, infine, le conoscenze (applicabili nelle attività commerciali) sulle caratteristiche dei prodotti offerti rappresentino le aree di intervento più comuni alle imprese osservate.

Figura 3.17: Le aree tematiche della formazione



Numero di osservazioni: 357 imprese (3 osservazioni mancanti)

Alcuni dei risultati ottenuti presentano interessanti analogie con le evidenze ricavate da Black e Lynch (1995): anche in tale studio, infatti, la formazione sulla sicurezza sul posto di lavoro rappresenta l'area tematica comune a più imprese nel campione esaminato (il 90% delle aziende aveva svolto programmi di formazione su tali temi). La formazione riguardante "nuovi metodi di lavoro" rappresentava, invece, la seconda area tematica in quanto a percentuale di imprese (77%) che avessero realizzato formazione su tale contenuto nell'anno di riferimento: anche in questo caso, si notano analogie con la diffusione nel campione italiano di formazione su competenze tecniche ed operative legate ai processi aziendali. Risulta invece più diffuso nel campione italiano il *training* sulle discipline informatiche (svolto, nel campione statunitense, dal 53% del campione nell'anno precedente all'indagine empirica). La formazione su "capacità manageriali" presenta anche essa ambiti di diffusione simili a quelli registrati nel campione americano (dove rispettivamente il 64% ed il 54% delle aziende esaminate sosteneva di aver svolto formazione legata alle capacità manageriali ed al lavoro in gruppo nell'anno di riferimento).

Tornando all'analisi sul campione italiano, la necessità di adeguare i processi produttivi alla normativa esistente sulla sicurezza sul posto di lavoro e la diffusa informatizzazione di diverse attività amministrative o gestionali spiegano l'elevata frequenza di imprese che nel 2001 hanno svolto formazione su tali temi. Le necessità di adeguamento alla base di tale formazione porta ad ipotizzare che in futuro le grandi imprese diminuiranno le risorse finanziarie investite in questi temi o, addirittura, non interverranno con programmi di *training* su tali contenuti.

Sulle osservazioni sui trend attesi dalle imprese circa l'intensità della formazione associata alle diverse aree tematiche esistono invece alcuni dubbi circa la "validità" delle risposte fornite dal campione, vista la prevalenza di una tendenza ad aumentare la formazione relativa ad ogni area tematica in previsione del prossimo triennio. Questi dubbi sono legati al carattere *forward looking* della domanda⁵².

Può comunque essere interessante notare come per formazione su sicurezza, su temi di informatica e su aspetti amministrativi la maggior parte del campione sia distribuito su una previsione di trend costanti rispetto al 2001.

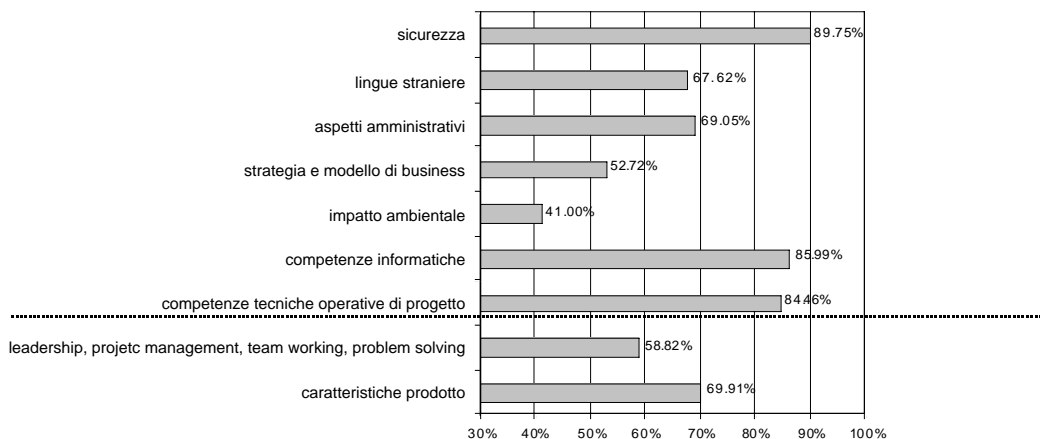
⁵² Questa impostazione analitica esaminando, infatti, intenzioni ed aspettative dei rispondenti piuttosto che comportamenti passati di questi è soggetta, potenzialmente, a risposte caratterizzate da una affidabilità minore di quella associata ad altre domande. Con tali impostazioni non si può, infatti, controllare il grado di incertezza con cui chi risponde formula la sua previsione.

Tabella 3.20 - Le tendenze stimate per il prossimo triennio

Area tematica	in diminuzione	costante	in aumento	Totale
<i>leadership</i>	3.7%	30.2%	66.1%	100.0%
caratteristiche prodotto	2.4%	39.9%	57.7%	100.0%
competenze tecniche	1.8%	41.0%	57.2%	100.0%
impatto ambientale	5.4%	41.9%	52.7%	100.0%
strategia	5.6%	42.6%	51.9%	100.0%
lingue straniere	4.9%	46.2%	48.9%	100.0%
competenze informatiche	8.6%	48.2%	43.2%	100.0%
sicurezza	4.0%	55.0%	40.9%	100.0%
aspetti amministrativi	7.3%	62.1%	30.6%	100.0%

Numero di osservazioni: 320 imprese (40 osservazioni mancanti)

Figura 3.18: Le aree formative più importanti in termini di risorse finanziarie investite dalle imprese



Numero di osservazioni: 357 imprese (3 osservazioni mancanti)

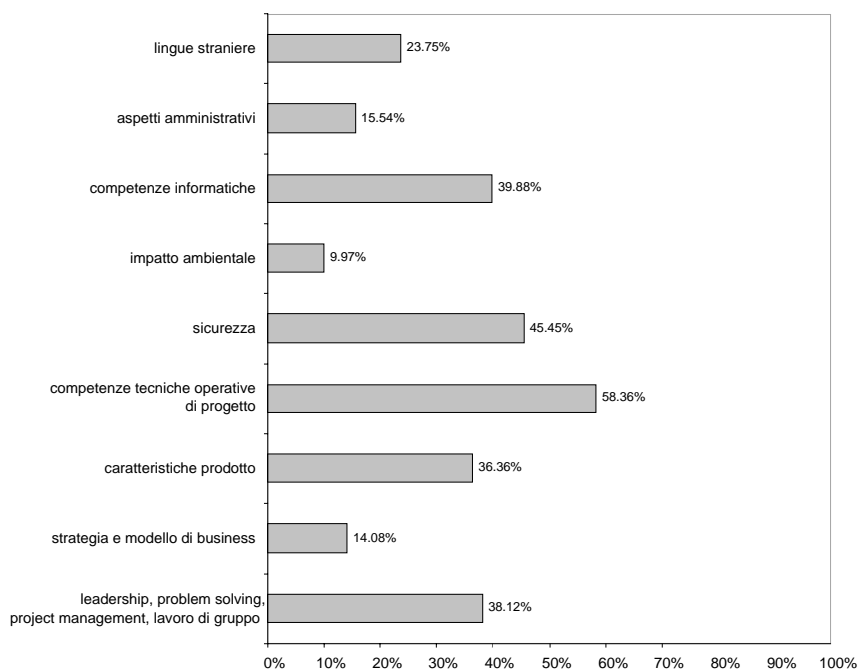
La figura 3.18 riporta, invece, per ogni area tematica la percentuale di imprese che ha individuato in tale area uno dei tre ambiti tematici dove le risorse investite in formazione sono stati maggiori nel 2001. Può essere importante considerare per l'interpretazione dei risultati che il 18% delle imprese osservate ha selezionato quattro aree, invece, delle tre richieste. Tale comportamento è probabilmente dovuto ad una situazione di distribuzione uniforme delle risorse finanziarie rispetto alle aree tematiche su cui è stata svolta formazione.

Rispetto alla precedente analisi, tali dati forniscono evidenze più dettagliate sulla priorità dei fabbisogni formativi. Dall'analisi della figura 3.19 appare per certi versi "sorprendente" come la formazione sulla sicurezza rappresenti per oltre il 45% delle imprese una delle tre aree dove l'investimento in formazione è stato più elevato.

Pur non negando l'importanza di tale formazione, nel valutare i legami tra strategia e formazione per questo 45% del campione si deve tenere conto della limitata capacità di tale tipo di formazione di migliorare la competitività dell'impresa. La necessità di queste imprese di adeguarsi entro tempi brevi (dovuta probabilmente a ritardi accumulati nel passato) alle norme regolanti la sicurezza sul lavoro potrebbe aver ridotto per molte imprese gli investimenti in formazione su contenuti più "strategici".

È comunque interessante vedere come più della metà del campione abbia individuato nella formazione su competenze tecniche relativi ai processi di produzione e di erogazione del servizio una delle aree su cui sono stati investiti più soldi. Se l'elevata percentuale di imprese associata alla formazione su aspetti informatici (40%) è facilmente immaginabile se si considerano le tendenze di molti settori industriali ad investire maggiori risorse in sistemi di *Information Technology*, lo stesso ordine di grandezza registrato per la formazione su capacità di *project management*, di *problem solving* e di lavoro in gruppo poteva essere difficilmente immaginabile a priori. Il risultato può costituire un'ulteriore evidenza a conferma del mutamento dei modelli organizzativi verso assetti che richiedono rispetto ai precedenti (fondati sul limitato potere decisionale, sulla elevata specializzazione delle mansioni) maggiori capacità di progettualità, di lavorare in gruppo e di saper svolgere le proprie mansioni in un contesto di frequenti interazioni con superiori o con addetti di pari livello. Tale ipotesi è suffragata dall'esistenza di un'associazione positiva e significativa allo 1% tra l'intervento in tale area di formazione e fenomeni di *upskilling* o di *delaying*.

Figura 3.19: L'area formativa più importante in termini di risorse finanziarie investite dalle imprese



Numero di osservazioni: 341 imprese (19 osservazioni mancanti)

L'analisi delle aree di intervento rispetto alla dimensione ed al settore è in grado di fornire un ulteriore contributo per comprendere quanto siano diverse le determinanti alla base degli interventi di formazione nelle aziende del campione.

La tabella 3.21 evidenzia che:

- al crescere della dimensione aumenta la frequenza di intervento per molte delle aree tematiche introdotte nell'analisi, eccetto per la formazione sull'impatto ambientale dei processi produttivi dell'impresa e la formazione sulla sicurezza sul luogo di lavoro (questa presenta un trend decrescente); per quest'ultimo tipo di formazione una possibile spiegazione dell'andamento decrescente rispetto alla dimensione deriva dall'ipotizzare che le imprese di maggiori dimensioni siano intervenute prima delle altre sul tema della sicurezza sul lavoro;
- per quel che riguarda la formazione sull'impatto ambientale dei processi di produzione, la maggior frequenza di intervento nei settori manifatturieri è coerente con la maggior criticità dei processi produttivi in termini di impatto potenziale sulla salute del lavoratore e sull'equilibrio ambientale; si nota inoltre un andamento decrescente all'aumentare della dimensione per la probabilità di svolgere formazione sulla sicurezza sul luogo di lavoro; tale andamento potrebbe essere dovuto ad una tendenza delle imprese di più limitata dimensione ad aver ritardato rispetto alle altre grandi aziende gli interventi su tali temi;
- la maggior frequenza degli interventi sulle caratteristiche dei prodotti nelle imprese del terziario avanzato e nelle imprese di piccola e grande serie è consistente con cicli di vita dei prodotti più brevi rispetto all'industria di processo e ad una maggiore "turbolenza" dell'ambiente esterno nel terziario avanzato rispetto al mondo dei servizi (trasporti, commercio e distribuzione, ecc.).

La tabella 3.21 evidenzia come imprese di più grandi dimensioni tendano ad investire nelle aree giudicanti come aventi maggiore impatto sulla competitività dell'impresa, quali capacità di *leadership*, di *project management* (spesso collegata ad innovazioni di tipo organizzativo), competenze tecniche di processo.

Tabella 3.21 - Effetto di dimensioni e settore sui contenuti della formazione

Tema di formazione	Dimensione	Settore
Leadership, project management, lavoro in gruppo	Aumenta al crescere della dimensione (***)	Più elevata nei servizi (**)
Strategia	Aumenta al crescere della dimensione (****)	Più elevata nei servizi (**)
Caratteristiche prodotto	Aumenta al crescere della dimensione (****)	Più elevata in terziario avanzato ed in produzione piccola-grande serie (****)
Competenze tecniche di processo	Aumenta al crescere della dimensione (***)	Più elevata in terziario avanzato ed in produzione di piccola-grande serie (*)
Sicurezza	Decresce al crescere della dimensione (**)	-
Impatto ambientale	-	Più elevata introduzione per commessa e di piccola-grande serie (**)
Competenze informatiche	-	-
Aspetti amministrativi	Aumenta al crescere della dimensione (****)	-
Lingue straniere	Aumenta al crescere della dimensione (****)	Frequenza più elevata in produzione di piccola-grande serie (****)

**** effetto significativo con $\alpha = 0.1\%$; *** effetto significativo con $\alpha = 1\%$; ** effetto significativo con $\alpha = 5\%$; * effetto significativo con $\alpha = 10\%$; - nessun trend significativo.

Al fine di valutare l'esistenza di differenze significative all'interno del campione in termini di aree tematiche verso degli interventi formativi è stata definita una variabile binaria per poter distinguere gli investimenti negli ambiti tematici in grado di incidere sulla competitività con maggiore probabilità.

L'indicatore è stato costruito considerando l'intervento dell'impresa nel 2001 in tre aree:

- 1 formazione su capacità di *project management*, di *problem solving*, di lavoro in gruppo;
- 2 formazione sulle competenze tecniche sottostanti ai processi di produzione;
- 3 formazione sulle caratteristiche del prodotto.

Nel caso in cui le tematiche nelle quali l'impresa ha investito maggiori risorse nel corso del 2001 comprendano più di una di queste tre aree, la variabile binaria è stata posta pari ad 1, al fine di evidenziare la tendenza dell'impresa a focalizzare gli investimenti in formazione su contenuti aventi valenza "strategica". Le assunzioni alla base di questa analisi sono le seguenti:

- 1 elevati investimenti in formazione di carattere "manageriale" possono essere la conseguenza di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, assunzione suffragata dalle analisi di correlazione di cui si è già detto;

2 la formazione sulle competenze tecniche - operative di processo e sulle caratteristiche di prodotto presuppongono rispettivamente innovazioni nei processi di produzione e nelle caratteristiche dei prodotti.

Interventi sulle competenze informatiche o amministrative non sono stati invece presi in considerazione per le imprese non operanti nel settore del software. Si ritiene, conformemente a quanto sostenuto da diversi studi, che, anche quando questi interventi siano conseguenze di investimenti in sistemi informativi, tali innovazioni siano in grado di aumentare l'efficienza dell'impresa, senza però portare un vantaggio competitivo. Il *driver* di tali investimenti è infatti spesso quello di adeguarsi a principali competitori nello sforzo di contenere i costi operativi in ottica di non perdere quote di mercato rispetto a questi (Porter, 1980; Brynjolfsson e Hitt, 1996). L'analisi non ha restituito evidenze significative riguardanti una correlazione positiva tra la presenza di investimenti in formazione "strategica" ed intensità o ampiezza delle attività di *training*. Le tabelle 3.22 e 3.23 confermano, invece, i risultati ricavati nel sottoparagrafo precedente dall'analisi sui contenuti delle attività di formazione. La probabilità di investire risorse finanziarie in aree giudicate a maggiore impatto sulla competitività dell'impresa aumentano al crescere della dimensione. È più probabile inoltre individuare investitori in formazione "strategica" nel terziario avanzato (il 53% circa delle imprese può essere giudicata come tale) o tra le aziende produttrici su piccola o grande serie.

Tabella 3.22 - Relazione tra interventi di formazione strategica e dimensioni dell'impresa *

Comportamento dell'impresa	Numero di dipendenti				Totale
	< 250	250 - 500	500 - 1000	> 1000	
Non investe in formazione "strategica"	67 65.68%	61 62.89%	35 54.69%	33 42.31%	2.196 57.68%
Investe in formazione strategica	35 34.31%	36 37.11%	29 45.31%	45 57.69%	145 42.52%
Totale	102 100.00%	97 100.00%	64 100.00%	78 100.00%	341 100.00%

* coefficiente di contingenza = 0.222; associazione significativa con $\alpha=0.1\%$.

Tabella 3.23 - Relazione tra interventi di formazione strategica e settore *

Comportamento dell'impresa	tecnologie di processo	produzione di piccola e grande serie	servizi	servizi software e consulenza tic finanza	totale
Non investe in formazione "strategica"	85 68.55%	64 50.39%	23 58.98%	24 47.06%	196 57.47%
Investe in formazione strategica	39 31.45%	63 49.61%	16 41.02%	27 52.94%	145 42.53%
Totale	124 100.00%	127 100.00%	39 100.00%	51 100.00%	341 100.00%

* coefficiente di contingenza = 0.115; associazione significativa con $\alpha=5\%$.

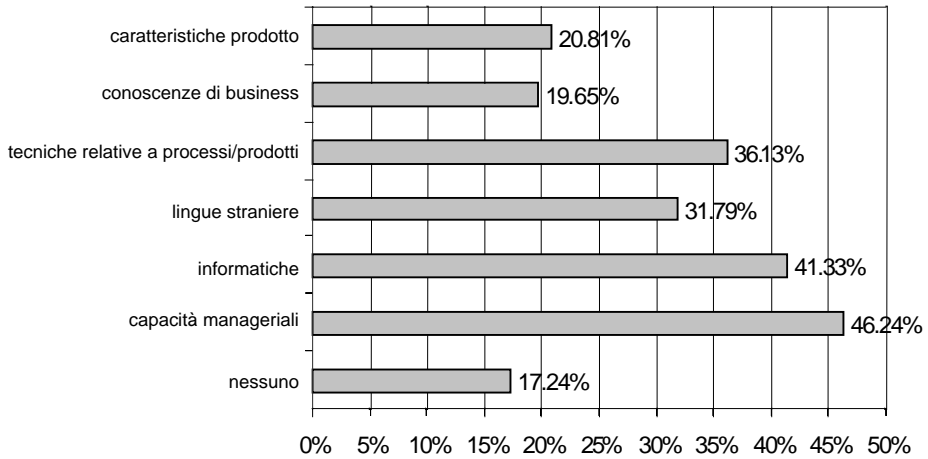
L'esistenza di tali correlazioni spiega anche come le imprese che investono maggiori risorse in più di una delle tre aree "strategiche" mostrino una tendenza verso un approccio più formale nella pianificazione e nell'allocazione delle risorse finanziarie per la formazione.

3.5 • FABBIOSOGNI DI FORMAZIONE E DIVARI DI COMPETENZE

È interessante vedere come l'80% circa delle imprese analizzate ha sostenuto di aver evidenziato nel biennio 2000-2001 un divario tra le competenze disponibili all'interno dell'impresa e le competenze richieste. Ad essere più comuni sono i divari relativi a capacità manageriali ed a conoscenze informatiche, risultato che conferma le precedenti evidenze circa la diffusione di interventi su tali contenuti.

Non emergono evidenze significative riguardo alla presenza di divari di competenze in particolari settori industriali od in imprese caratterizzate da una particolare dimensione. Piuttosto che dimensione e settore, a spiegare la presenza di divari di competenze sono l'introduzione di innovazioni di prodotto ed un innalzamento delle competenze richieste ai lavoratori (evidenza, quest'ultima, per certi versi tautologica). Inoltre, come sottolinea la tabella 3.24, emerge una complessiva coerenza tra l'esistenza di un divario e l'intervento formativo nell'area di competenza in cui il divario si è manifestato. La tabella 3.24 riporta per ogni tipo di divario il numero di imprese che avendo accusato tale *gap* ha effettivamente svolto nel 2001 formazione per sviluppare le competenze oggetto di tale divario.

Figura 3.20: Aree in cui si sono manifestati divari di competenze



Numero di osservazioni: 346 imprese (14 osservazioni mancanti).

Più precisamente, le percentuali riportate nella seconda colonna di tabella 3.24 indicano:

- la quota di imprese che non avendo accusato il divario di competenze su una determinata area ha svolto formazione sulla tematica in questione;
- la quota di imprese che avendo individuato il divario è intervenuta con programmi formativi sul tema in questione.

Ad esempio, il 77% delle imprese che nel biennio considerato ha individuato un divario sulle competenze manageriali ha svolto formazione su tali contenuti. Le imprese che non hanno invece manifestato tale divario presentano una minore tendenza ad intervenire su tale tema (solamente il 42% di queste ha investito sul tema).

Si notano tendenze analoghe anche per le altre tipologie di divari. Ad eccezione delle competenze di carattere amministrativo vi è sempre, infatti, una correlazione significativa tra l'esistenza del divario e l'intervento formativo.

Tabella 3.24 - Confronto fra contenuti formativi e divario tra competenze disponibili e necessarie⁵³

contenuti della formazione	divario di competenze		totale delle imprese che ha svolto formazione sul tema nel 2001
	capacità manageriali		
<i>Project management****</i>	<i>No</i> 78 42.16%	<i>Si</i> 122 76.73%	200 58.14%
<i>conoscenze di business</i>			
Strategia, modello di business***	<i>No</i> 131 47.46%	<i>Si</i> 45 66.18%	176 51.16%
conoscenze tecniche di processo / prodotto			
Competenze tecniche di prodotto**	<i>No</i> 171 62.87%	<i>Si</i> 59 81.94%	230 66.86%
conoscenze di prodotto (commerciali)			
Caratteristiche di processo**	<i>No</i> 172 78.54%	<i>Si</i> 109 87.20%	281 81.69%
conoscenze informatiche			
Competenze informatiche*	<i>No</i> 165 82.09%	<i>Si</i> 129 90.21%	294 85.47%
conoscenze amministrative			
Competenze amministrative	<i>No</i> 208 64.80%	<i>Si</i> 17 73.91%	225 65.41%
lingue straniere			
Lingue straniere****	<i>No</i> 128 54.70%	<i>Si</i> 97 88.18%	225 65.41%

**** associazione significativa con $\alpha=0.1\%$; *** associazione significativa con $\alpha=1\%$;

** associazione significativa con $\alpha=5\%$; * associazione significativa con $\alpha=10\%$.

3.6 • DECISIONI DI "MAKE OR BUY" PER L'ACQUISIZIONE DI NUOVE COMPETENZE

In maniera conforme alle evidenze precedentemente presentate, la necessità di introdurre all'interno dell'impresa tipologie di competenze sino a quel momento non presenti ha costituito un fabbisogno comune alle imprese analizzate. Solamente il 9% circa delle imprese osservate ha, infatti, dichiarato di non aver dovuto affrontare tra il 2000 ed il 2001 tali esigenze. Nel tentativo di comprendere come le nuove competenze siano state acquisite l'analisi è stata indirizzata a distinguere tra le seguenti alternative:

⁵³ Le percentuali riportate nelle righe di ogni cella si riferiscono alle imprese che senza (e con) un divario di competenze nelle aree in questione hanno realizzato formazione sul tema oggetto del divario in questione.

- 1 l'assunzione di esperti ad hoc (*buy*);
- 2 la formazione di neo assunti (*make*);
- 3 l'esperienza acquisita dai lavoratori presenti con la pratica nel lavoro (*make*);
- 4 la formazione di addetti già presenti in azienda (*make*).

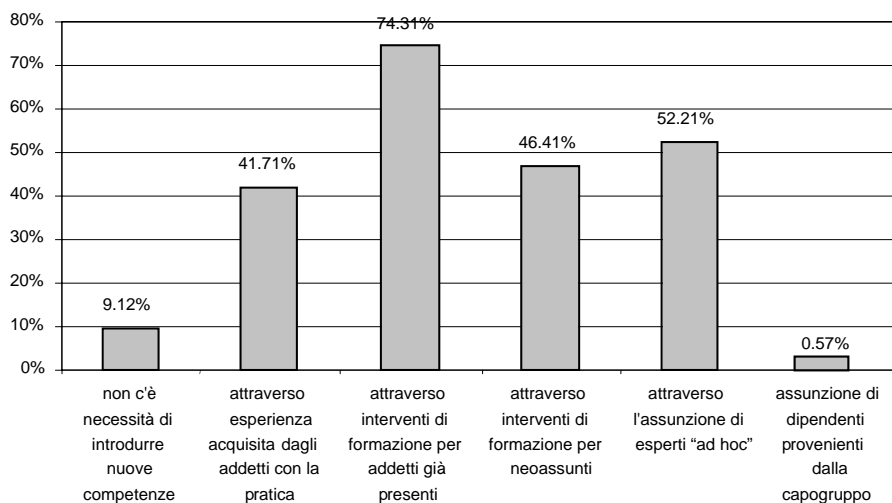
La formazione del personale già presente in azienda costituisce una soluzione adottata dalla maggior parte delle imprese che ha manifestato nel periodo considerato alcuni divari di competenze. L'82% di tali aziende ha infatti dichiarato di essere ricorso a tale strada per colmare i *gap* di conoscenze presenti in azienda. Molte di queste (il 52% circa) hanno tuttavia affiancato alla formazione del personale presente l'assunzione di esperti già in possesso delle competenze richieste (figura 3.21). Tali risultati sottolineano quindi come assunzione di esperti e formazione del personale non siano due soluzioni mutuamente esclusive.

È tuttavia interessante notare come le strategie adottate per l'internalizzazione di nuove competenze possano mutare al variare della dimensione. La tabella 3.25 evidenzia come al crescere della dimensione diminuisca il ricorso all'esperienza acquisibile con la pratica nel lavoro. Questa tendenza può essere legata alla complessità dei fabbisogni in imprese di diverse dimensioni, nonché ai tempi entro cui è necessario colmare i divari di capacità presenti: nelle imprese più piccole le caratteristiche dei fabbisogni esistenti possono, infatti, consentire il ricorso a strumenti che non coincidono necessariamente con la formazione formale. Si può inoltre vedere come all'aumentare della dimensione aumenti il ricorso alle altre tre possibili leve.

Coerentemente con quanto esposto nel sottoparagrafo precedente, è interessante notare come imprese che hanno modificato le caratteristiche dei prodotti offerti o che sono intervenute sui processi produttivi attraverso il ricorso a nuove tecnologie hanno più probabilità di ricorrere all'assunzione di esperti "ad hoc" (tabella 3.26).

L'assenza di differenze significative nel ricorso alla formazione formale in termini di costi sostenuti tra le imprese che sono ricorse all'assunzione di esperti ed imprese che invece non hanno scelto tale soluzione può fornire alcune preliminari evidenze su come il ricorso al mercato esterno del lavoro non debba essere necessariamente considerato come una soluzione alternativa alla formazione. Tale via può ad esempio essere preferibile per colmare fabbisogni relativi a competenze specialistiche, che, come tali, sono presenti su un numero limitato di addetti. Nel paragrafo 6 si presenteranno analisi più dettagliate su quale sia l'effetto sugli investimenti in formazione generato dall'assunzione di esperti, eseguite attraverso l'inserimento di tale variabile come regressore dei modelli econometrici.

Figura 3.21: Modalità di acquisizione di nuove competenze



Numero di osservazioni: 362 imprese (8 osservazioni mancanti)

Tabella 3.25 - Modalità di acquisizione di nuove competenze e dimensione: un'analisi di associazione

	Dimensione [Numero di dipendenti]				Totale
	< 250	250 - 500	500 - 1000	> 1000	
Esperienza acquisita	53	45	28	25	151
	35.10%	29.80%	18.54%	16.56%	100.00%
Formazione di dipendenti**	73	68	68	70	269
	27.14%	25.29%	21.56%	26.02%	100.00%
Formazione di neo assunti*	42	45	39	42	157
	25.00%	26.78%	23.22%	25.00%	100.00%
Assunzione esperti ad hoc*	46	54	35	54	189
	24.34%	28.57%	18.52%	28.57%	100.00%
	114	102	69	77	362

** associazione significativa con $\alpha=0.1\%$; * associazione significativa con $\alpha=1\%$

Tabella 3.26 - Scelte di innovazione e assunzione di nuovi esperti: un'analisi di associazione *

	No	Sì	
Introduzione di nuove tecnologie** % imprese che hanno assunto esperti "ad hoc"	74 40.28%	110 59.78%	184
Innovazione di prodotto* % imprese che hanno assunto esperti "ad hoc"	101 54.89%	83 45.11%	184

** associazione significativa con $\alpha=10\%$; * associazione significativa con $\alpha=5\%$.

Lo stesso genere di conclusioni sull'assenza di differenze significative nel ricorso alla formazione formale può essere sostenuto se come variabile di controllo si utilizza il ricorso sistematico a formazione di tipo informale. Relativamente a tale strumento è interessante notare come più della metà delle imprese intervistate ricorra sistematicamente a *training* di tipo informale. Solamente nel 7% circa dei casi tale strumento non viene mai utilizzato (nemmeno per l'addestramento dei neo assunti).

È, infine, da sottolinearsi come il ricorso alla formazione di tipo informale risulti maggiormente diffuso nelle imprese dei servizi, contrariamente a quanto si possa aspettare. Nei settori manifatturieri, tuttavia, il ricorso a tale genere di formazione è più diffuso per quanto riguarda la formazione dei neo assunti.

Tabella 3.27 - Relazione tra dimensioni d'impresa e formazione informale

	Dimensione [Numero di dipendenti]				Totale
	< 250	250 - 500	500 - 1000	> 1000	
No	13 11.50%	6 5.88%	6 8.92%	2 2.70%	27 7.56%
Sì, ma esclusivamente per neo assunti	58 51.33%	46 45.17%	22 32.35%	25 33.78%	151 42.29%
Sì, abitualmente	42 37.17%	50 49.02%	40 58.82%	47 65.51%	179 50.14%
Totale [numero di osservazioni] Totale [%]	113 100.00%	102 100.00%	68 100.00%	74 100.00%	357 100.00%

Tabella 3.28 - Relazione tra settore e formazione informale

	tecnologie di processo	produzione di piccola e grande serie	servizi	terziario avanzato	totale
No	16 12.03%	8 5.88%	1 2.56%	2 4.08%	27 7.46%
Sì, ma esclusivamente per neo assunti	60 45.11%	58 42.67%	14 35.90%	19 38.78%	151 42.30%
Sì, abitualmente	57 42.86%	70 51.47%	24 61.54%	28 57.14%	179 50.14%
Totale	133 100.00%	136 100.00%	39 100.00%	49 100.00%	357 100.00%

3.7 • ALCUNE VALUTAZIONI SUL RUOLO DELLA FORMAZIONE COME STRUMENTO DI GESTIONE DEGLI ESUBERI AZIENDALI

La logica utilizzata nel paragrafo per presentare le tipologie dei fabbisogni formativi e le determinanti alla base della formazione esistenti nelle aziende osservate è fortemente ancorata alla visione dell'impresa come principale, se non esclusivo, destinatario degli interventi di formazione. Tuttavia, effettivo depositario delle conoscenze dell'impresa, nonché attore chiave del processo formativo, è il dipendente, trascurato da questo tipo di impostazione, che considera il processo formativo come un'azione potenzialmente in grado di influenzare le prestazioni dell'impresa. Tale visione può essere comunque ampliata, considerando il ruolo indiscusso della formazione come strumento in grado di migliorare la qualificazione professionale e conseguentemente la "occupabilità" del lavoratore.

Spostando la discussione su tale livello d'analisi, la prima questione ad emergere per rilevanza è se gli interventi di formazione sostenuti dall'impresa siano in grado di agire a tutti gli effetti come strumenti di *welfare*, rivolti ad aumentare la qualificazione professionale di tutti i dipendenti. A tal proposito, il dibattito si annoda attorno al "circolo vizioso" che può spesso caratterizzare le decisioni dell'impresa su quali addetti debbano ricevere formazione (Lynch, 2000). È più probabile che a svolgere formazione in azienda siano i lavoratori più qualificati: tale scelta aumenta, infatti, l'efficacia del processo formativo. Inoltre le mansioni affidate ai lavoratori meno qualificati, essendo spesso caratterizzate da maggiore standardizzazione ed essendo quelle più lontane dal concetto di "mestiere", sono quelle per cui risulta meno probabile che l'impresa intervenga con attività di formazione conseguenti a particolari cambiamenti.

L'impostazione utilizzata per il questionario consente di affrontare in maniera marginale tali riflessioni. Tuttavia, l'aver analizzato il ricorso alla formazione come strumento destinato a dipendenti in esubero fornisce uno spunto per avviare riflessioni circa l'eventuale ruolo della grande impresa come "agenzia formativa" a cui affidare la formazione legata ad azioni di riqualificazione professionale.

La tabella 3.29 evidenzia tuttavia come una tale logica sia ancora lontana da una sua concreta applicazione. Ad erogare interventi di questo tipo è, infatti, solamente il 2% circa delle impre-

se osservate. Questo sparuto sottoinsieme è costituito quasi esclusivamente da imprese con più di 1000 dipendenti (solamente in un caso, alla decisione di erogare formazione per lavoratori in uscita dall'impresa il sindacato ha esercitato un ruolo attivo). È inoltre interessante vedere come quasi il 12% delle aziende intervistate non sia ricorso a tale tipo di formazione, sebbene nel 2001 esistessero dipendenti in esubero. Tali risultati sono tuttavia in parte condizionati dal fatto che la domanda esplorasse solamente l'anno 2001, un orizzonte temporale troppo ridotto per valutare la presenza di eventuali esuberi.

Tabella 3.29 - Formazione a sostegno dipendenti in esubero: un'analisi di associazione

	Dimensione [Numero di dipendenti]				Totale
	< 250	250 - 500	500 - 1000	> 1000	
No	95 <i>87.96%</i>	91 <i>92.86%</i>	59 <i>86.76%</i>	54 <i>71.05%</i>	299 <i>85.43%</i>
No, sebbene esistessero esuberi	13 <i>12.04%</i>	7 <i>7.14</i>	8 <i>11.76</i>	15 <i>19.74%</i>	43 <i>12.28%</i>
Si	0 <i>0.00%</i>	0 <i>0.00%</i>	1 <i>1.47%</i>	7 <i>9.21%</i>	8 <i>2.29%</i>
Totale [numero di osservazioni]	108	98	68	76	350
Totale [%]	100%	100%	100%	100%	100%

4 • L'ORGANIZZAZIONE E GLI STRUMENTI DELLA FORMAZIONE

In questo paragrafo viene descritto il ruolo dell'impresa e di altri attori nelle diverse fasi dei processi di formazione continua sviluppando alcune riflessioni avviate nel paragrafo 3 riguardo il grado di formalizzazione di tali fasi.

Comprendere l'intervento di fornitori esterni di servizi di *training* nella progettazione delle attività di formazione costituisce uno dei principali motivi di interesse del paragrafo, nell'ottica di valutare l'efficacia della formazione.

Parallelamente all'esplorazione delle principali caratteristiche del processo di formazione, l'attenzione del paragrafo si incentra anche sugli strumenti adottati per erogare formazione. In questa direzione comprendere la diffusione di piattaforme di *e-learning* e l'impatto che tali tecnologie possono avere sulla gestione e sull'efficacia della formazione costituisce un ulteriore fonte di interesse.

Nell'affrontare queste tematiche il paragrafo è strutturato come segue:

- 1 il sottoparagrafo 1 fornisce alcuni concetti generali sulle fasi in cui un progetto di formazione può essere strutturato;
- 2 il sottoparagrafo 2 esamina il ruolo ricoperto dall'impresa nel pianificare, erogare e controllare le attività di formazione, facendo un breve riferimento alle soluzioni organizzative adottate per far fronte a tali esigenze;
- 3 nell'ottica di comprendere le logiche sottostanti alle decisioni relative all'acquisire all'esterno o svolgere all'interno le attività di un progetto di formazione il sottoparagrafo 3 esamina il ruolo di attori esterni nella progettazione della formazione; a tal proposito viene analizzato quale sia a livello aziendale il ruolo delle Parti Sociali nella pianificazione degli interventi formativi;
- 4 il sottoparagrafo 4 analizza il ricorso ai possibili strumenti per erogare formazione;
- 5 il sottoparagrafo 5 presenta un approfondimento sui tassi di utilizzo delle piattaforme di *e-learning* e sulle difficoltà ed i vantaggi derivanti dall'implementazione di tali modalità;
- 6 il sottoparagrafo 6 affronta i temi inerenti allo svolgimento di formazione al di fuori dell'orario di lavoro e all'attribuzione di incentivi ai dipendenti legati alla loro partecipazione in programmi di formazione.

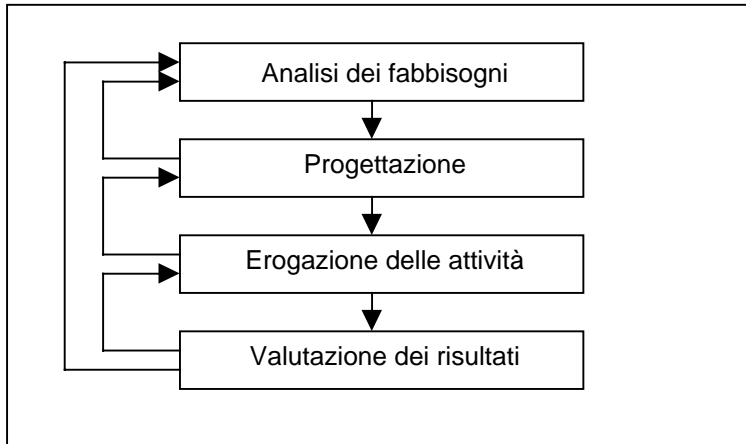
4.1 • LE DIVERSE FASI DEL PROCESSO DI FORMAZIONE

Nel considerare i processi di formazione, l'analisi effettuata ha distinto tra le seguenti fasi:

- 1 l'analisi dei fabbisogni formativi,
- 2 la progettazione, la preparazione e il coordinamento delle attività formative,
- 3 l'erogazione delle attività formative,
- 4 la valutazione dei risultati.

Questa distinzione è stata adottata al fine di comprendere se e come le fasi più importanti di un processo di formazione, dal momento in cui l'impresa individua un fabbisogno al momento in cui questa valuta l'efficacia dell'intervento e le variazioni nello stock di competenze disponibili a valle dell'intervento svolto per esaudire il fabbisogno, siano internalizzate e controllate dall'azienda.

Figura 3.22: Le fasi considerate di un processo di formazione



Obiettivo dell'analisi dei fabbisogni formativi, è individuare le esigenze partendo dall'analisi delle competenze presenti in azienda. Nelle realtà più grandi, questa attività segue spesso logiche fondate sul ricorso ad indicatori specifici, utili a misurare le competenze possedute dagli addetti ed i relativi divari in relazione alle caratteristiche dei ruoli da essi ricoperti.

La progettazione è il momento in cui si fissano con precisione gli ambiti degli interventi, nonché le risorse (umane, logistiche e finanziarie) da utilizzare. Vengono inoltre individuati i vincoli esistenti, si decide l'avanzamento dell'intervento, si individuano docenti e partecipanti e si fissano, infine, i criteri di valutazione che verranno adottati per verificare il livello di raggiungimento degli obiettivi.

Queste prime due fasi costituiscono un momento "strategico" del processo formativo per l'impatto che questo può avere nel colmare gli effettivi divari di competenze esistenti; la loro completa esternalizzazione può pertanto ridurre la capacità di pianificazione e di controllo dell'impresa negli investimenti in formazione.

Per erogazione della formazione si intende l'insieme delle attività di docenza e di tutoraggio. Così come nella progettazione dei contenuti, le scelte relative alla esternalizzazione delle attività di docenza dipendono strettamente dal contenuto del corso. Può essere quindi fuorviante ipotizzare tendenze crescenti all'internalizzazione solo sulla base della dimensione dell'impresa. Mentre, ad esempio, è difficile immaginare che per corsi di lingua straniera anche le imprese di più grandi dimensioni possano internalizzare le competenze richieste per la tenuta di tali interventi, la formazione tecnica sul funzionamento dei processi produttivi o sulle tipologie dei prodotti presenta caratteristiche che renderebbero inefficace ed inefficiente l'esternalizzazione anche nelle imprese di dimensione limitata.

La valutazione dei risultati, infine, si pone l'obiettivo di acquisire informazioni sull'investimento in formazione, che presenta, in linea di principio, un rendimento incerto (almeno nel breve periodo).

Le variabili che possono essere monitorate a valle di un intervento di formazione possono essere diverse.

- Verificare il gradimento dell'intervento svolto da parte del discente può essere orientato a valutare sia i contenuti dell'intervento, sia le modalità di erogazione della formazione. Tale genere di monitoraggio può comunque presentare difficoltà di misurazione in quanto si riferisce ad aspettative soggettive; a tal riguardo, un possibile approccio può essere monitorare la conformità dei risultati prodotti dall'intervento con le aspettative iniziali dei discenti.
- Verificare il grado di apprendimento dei contenuti impartiti costituisce la valutazione più immediata effettuabile al termine di un corso di formazione. Tuttavia l'efficacia di un intervento formativo può essere misurata secondo modalità che meglio rispondono ai principi di affidabilità verificando il differenziale di prestazioni che l'azione formativa genera sul lavoratore formato. Misurare il trasferimento delle conoscenze apprese dal discente sull'attività lavorativa risponde a questa logica, pur rappresentando uno degli elementi di più difficile valutazione, se si considera il ritardo temporale con cui la formazione genera effetti sulle prestazioni dei dipendenti. Tale valutazione può pertanto essere unicamente impostata sul medio termine e può avvenire in un contesto *on the job*.
- Definire una mappa delle competenze interne all'impresa risponde alle necessità di monitorare *in itinere* le professionalità di cui l'impresa è fornita, annotando gli arricchimenti del *know how* ottenuti a seguito dello svolgimento delle azioni formative. Rappresenta pertanto la fase del monitoraggio della formazione che, per le sue caratteristiche, è più profondamente connessa con l'analisi dei fabbisogni formativi.

La valutazione di questi aspetti per misurare l'efficacia dell'intervento può fornire anche indicazioni utili per ricalibrare i contenuti e le modalità di erogazione di tutta la formazione. Per le caratteristiche di tale fase, è l'impresa a rivestire solitamente un ruolo di primo piano nel monitoraggio dei risultati. La valenza strategica di tale fase non risiede tuttavia solamente nella volontà di voler monitorare gli effetti prodotti sul discente. Le logiche di implementazione di tali attività possono, infatti, rispondere anche alla necessità di controllare la bontà della docenza e della progettazione dei contenuti, grandezze il cui controllo riveste una elevata criticità soprattutto in caso di esternalizzazione di tali fasi.

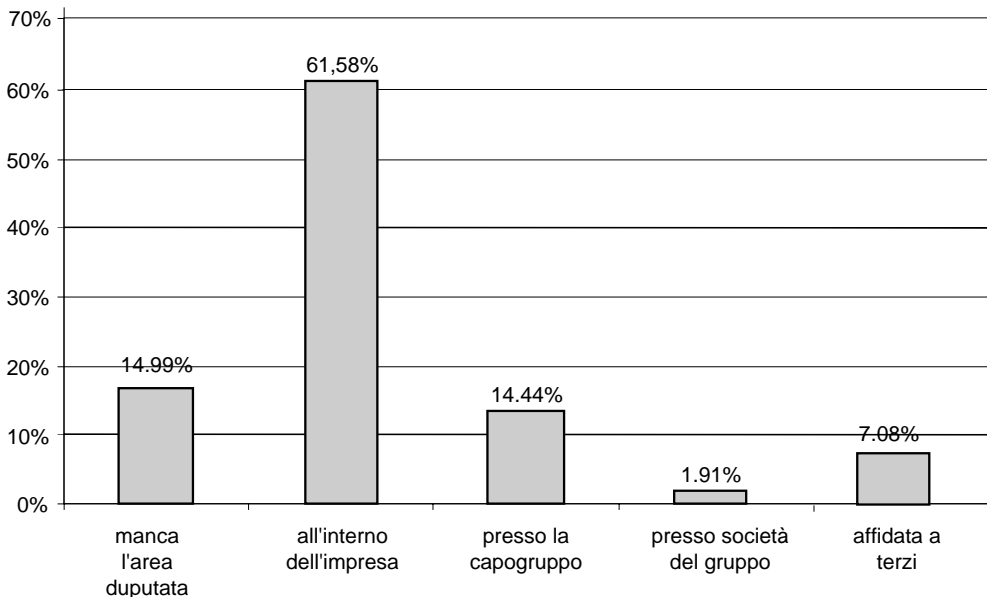
4.2 • L'UNITÀ ORGANIZZATIVA DEPUTATA ALL'ORGANIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE

Studiare le soluzioni organizzative adottate da un'impresa per pianificare e controllare le attività di formazione aiuta a comprendere quanto sia il ricorso al mercato per l'acquisizione di servizi formativi e quanto sia, invece, adoperato il personale interno per tali attività. Alcune domande inserite nel questionario hanno fornito alcune evidenze interessanti a tal proposito, riportate nelle figure 3.23, 3.24, 3.25 e nella tabella 3.30.

1 In quasi i 2/3 del campione intervistato esiste all'interno dell'impresa un'unità che si occupa dell'organizzazione delle attività di formazione. Le aziende che si distinguono per l'assenza di una simile area organizzativa costituiscono circa il 15% del campione analizzato. Inoltre, è interessante vedere come nel 23% circa del campione intervistato l'organizzazione della formazione venga prevalentemente portata avanti all'esterno dell'impresa, essendo affidata a terzi o ad altre società del gruppo controllante l'impresa

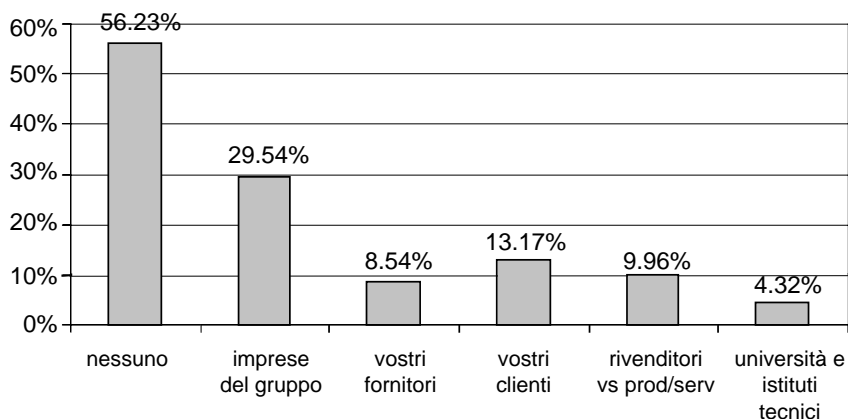
- 2 Il numero di dipendenti impiegati presso quest'area è di solito bassa e non supera per circa il 50% del campione intervistato i due addetti; la media della percentuale dei dipendenti operanti complessiva nelle 248 aziende in cui tale unità esiste è pari allo 0.77% della forza lavoro dell'impresa. Tale variabile non supera mai la soglia dello 1.5% della forza lavoro dell'azienda.
- 3 Il 56% delle imprese intervistate si distingue per non "rivendere" parte dei servizi di formazione a terzi. È interessante vedere invece quasi un terzo delle imprese osservate abbia indicato di erogare servizi anche ad altre società del gruppo controllante l'impresa. Frequente è anche l'erogazione di servizi a soggetti a monte o a valle dell'impresa nella filiera produttiva (fornitori, clienti o rivenditori). Inoltre il fatto che circa il 4% delle imprese dotate di un'area "Formazione" eroghi servizi anche ad università o a scuole evidenzia un fenomeno (seppur al momento ancora limitato) di ampliamento dei tradizionali confini dei processi aziendali di formazione continua.
- 4 Nel 71% dei casi osservati le imprese sono dotate al proprio interno di centri attrezzati degli strumenti e dei locali necessari allo svolgimento delle attività di formazione.

Figura 3.23: L'esistenza e la collocazione dell'unità organizzativa deputata alla formazione



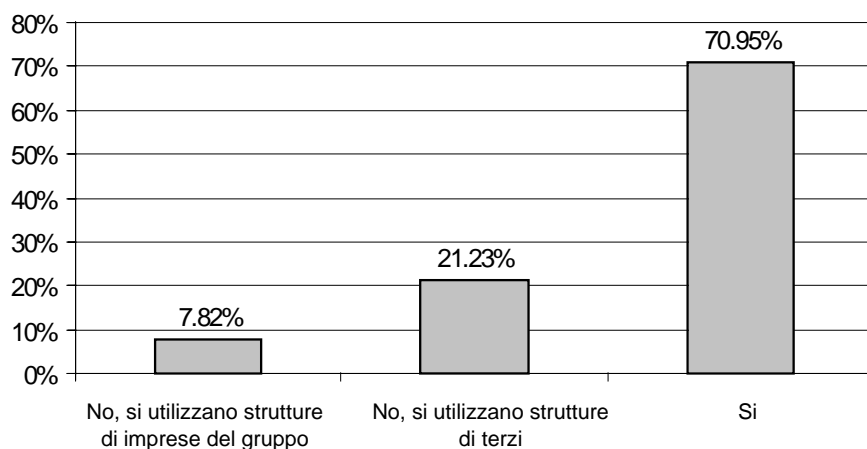
Numero di osservazioni: 367 imprese (3 osservazioni mancanti)

Figura 3.24: I "clienti esterni" dell'unità organizzativa deputata alla formazione



Numero di osservazioni: 281 imprese (33 osservazioni mancanti)

Figura 3.25: L'esistenza di centri attrezzati per lo svolgimento di attività formative



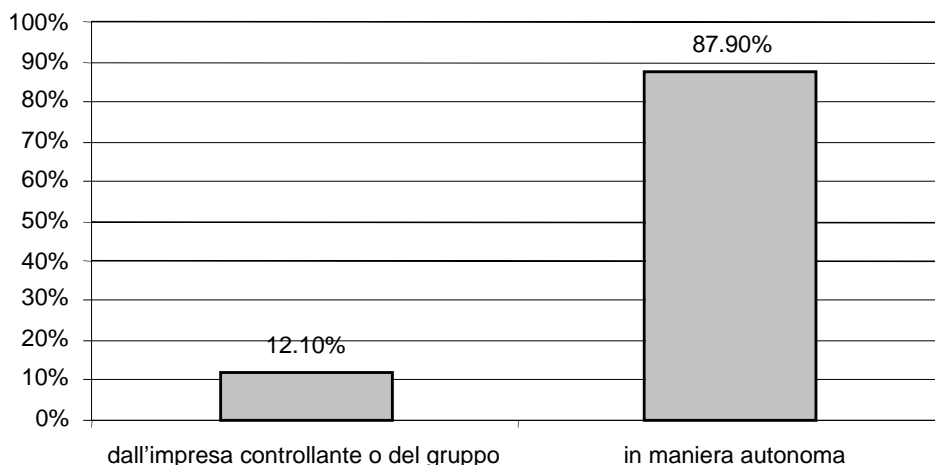
Numero di osservazioni: 361 imprese (9 osservazioni mancanti)

4.3 • IL RUOLO DEL GRUPPO DI APPARTENENZA

Per le imprese appartenenti a gruppi un tema di interesse è rappresentato dal comprendere quanto l'organizzazione della formazione sia centralizzata all'interno delle strutture di gruppo. Come prima evidenza è interessante notare che solamente il 19% circa delle imprese controllate da un'altra impresa ed in cui esiste un'unità deputata all'organizzazione della formazione colloca a livello intrasocietario tale area. Non necessariamente, quindi, nei gruppi di imprese le politiche di formazione vengono decise e progettate al livello dell'impresa control-

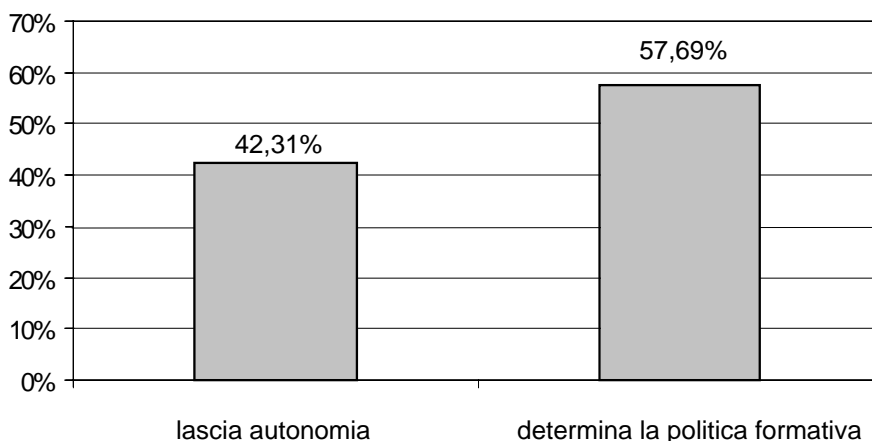
lante. Dalle analisi presentate nelle figure 3.26, 3.27, emergono comunque considerazioni non univoche circa il ruolo delle imprese controllanti nelle strategie di formazione delle imprese. Mentre l'88% delle imprese appartenenti ad un gruppo e controllate da un'impresa dichiara di decidere in maniera autonoma le strategie di *training*, il 57% delle imprese controllanti indica detta linee guida specifiche per le politiche di formazione delle imprese controllanti.

Figura 3.26: Chi decide le politiche di formazione all'interno del gruppo nelle imprese controllate



Numero di osservazioni: 157 imprese (nessuna osservazione mancante)

Figura 3.27: Il ruolo delle imprese controllanti nelle politiche di formazione delle imprese controllate



Numero di osservazioni: 104 imprese (8 osservazioni mancanti)

4.4 • IL RUOLO DELL'IMPRESA NELLE DIVERSE FASI DEL PROCESSO DI FORMAZIONE CONTINUA

In questo sottoparagrafo di analizza il ruolo dell'impresa in ognuna delle quattro fasi in cui è stato strutturato il processo di formazione.

L'analisi dei fabbisogni

Il ricorso ad interventi per effettuare una mappatura delle competenze presenti in azienda e per decidere sulla base dei risultati di tali analisi le politiche di formazione da intraprendere ha caratterizzato le strategie di *training* di circa il 58% delle imprese analizzate tra il 2000 ed il 2001.

Le evidenze già ricavate circa un approccio maggiormente fondato su un'elevata programmazione degli interventi formativi e su una chiara enunciazione degli obiettivi di tali politiche nelle realtà di maggiore dimensione vengono confermate dall'analisi di associazione tra dimensione e ricorso ad interventi di analisi dei fabbisogni formativi (si veda la tabella 3.30). La presenza di metodi strutturati per effettuare una mappatura delle competenze presenti costituisce, infatti, una delle basi, insieme al ricorso ad un piano ed ad un budget specifico per la formazione, per un approccio strutturato al *training*.

Tabella 3.30 - Interventi di analisi dei fabbisogni e dimensione: un'analisi di associazione*

il ricorso ad analisi dei fabbisogni nel 2000-2001	Dimensione [Numero di dipendenti]				Totale
	< 250	250 - 500	500 - 1000	> 1000	
Non sono stati compiuti	60 54.54%	54 52.43%	23 33.86%	15 19.23%	152 42.10%
Sono stati compiuti	50 45.46%	49 47.57%	47 67.14%	63 80.77%	209 57.90%
Totale	110 100.00%	103 100.00%	70 100.00%	78 100.00%	361 100.00%

* coefficiente di contingenza = 0.271; associazione significativa con $\alpha=0.1\%$.

La progettazione degli interventi

L'esistenza più facilmente diffusa nelle realtà di grandi dimensioni di un ricorso ad approcci alla formazione maggiormente formalizzati porta ad ipotizzare che il grado di internalizzazione di tutte le attività di progettazione della formazione aumenti al crescere della dimensione di impresa.

I risultati presentati in tabella 3.31 confermano le evidenze precedentemente ricavate. La possibilità di ripartire i costi di progettazione su un'ampia quota di dipendenti, oltre che investimenti in formazione più cospicui nelle aziende più grandi, spiega tali tendenze, giustificando la necessità di ricorrere a strumenti maggiormente formalizzati per decidere le politiche di *training*.

Tabella 3.31 - Il ruolo dell'impresa nella progettazione della formazione e dimensione: un'analisi di associazione*

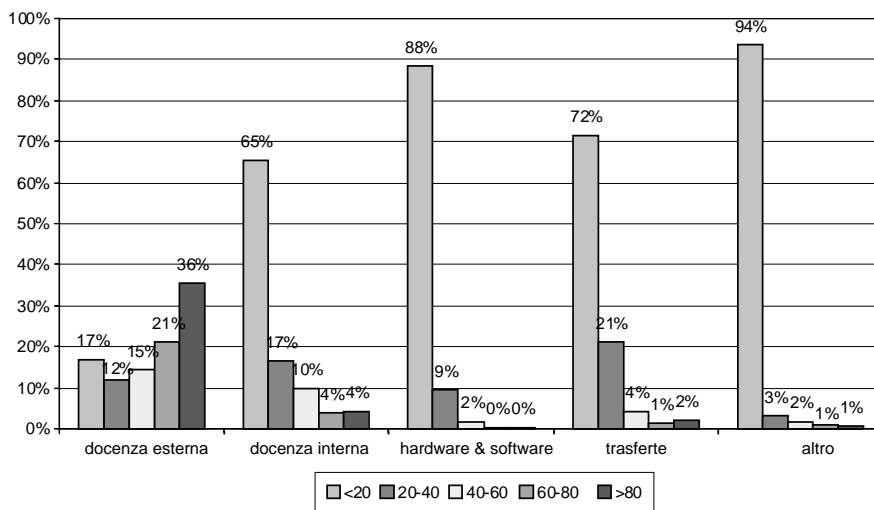
Ruolo impresa	Dimensione [Numero di dipendenti]				Totale
	< 250	250 - 500	500 - 1000	> 1000	
Basso	27 24.77%	12 11.88%	5 7.14%	1 1.28%	45 12.57%
Medio	19 17.43%	17 16.83%	8 11.43%	5 6.41%	49 13.69%
Alto	63 57.80%	72 71.29%	57 81.43%	72 92.31%	264 73.74%
Totale	109 100.00%	101 100.00%	70 100.00%	78 100.00%	358 100.00%

* coefficiente di contingenza = 0.292; a= 0.1%

La docenza

Dall'analisi di figura 3.28 emerge come in circa il 65% delle imprese analizzate i costi di docenza interni costituiscano una quota marginale dei costi totali della formazione. È interessante a tal proposito notare come solamente 294 imprese abbiano dichiarato di includere esplicitamente nei costi di formazione una voce associata alla docenza prestata da personale interno.

Figura 3.28: La composizione dei costi di formazione nel campione analizzato (peso percentuale di ogni voce sul costo totale di formazione)



Numero di osservazioni: 309 imprese (51 osservazioni mancanti)

Tuttavia esplorare il coinvolgimento di personale interno all'impresa nell'erogazione del *training* attraverso l'analisi della composizione dei costi di formazione costituisce un esercizio empirico di difficile esecuzione. Le difficoltà metodologiche derivano, infatti, dal principio secondo cui non necessariamente un'impresa in cui i dipendenti svolgono attività di docenza contabilizza i costi del lavoro associati al tempo impiegato da questi nello svolgere docenza a colleghi. Nelle 54 imprese in cui non viene dichiarato alcun costo di docenza interna, la mancata esistenza di tale voce di costo lascia presagire che, se esistenti, le attività di docenza interna occupino una parte estremamente marginale del tempo dei dipendenti.

La figura 3.28 conferma le ipotesi secondo cui l'erogazione della formazione sia una fase del processo formativo che si presta particolarmente ad essere esternalizzata; le ragioni di scelte così diffuse sono spesso riconducibili alla mancanza all'interno dell'impresa delle competenze necessarie per poter erogare la docenza.

Per esplorare più nel dettaglio le tendenze delle società del campione ad impiegare personale interno per le attività di docenza è stata definita una variabile *dummy* a cui è stato associato un valore pari ad 1 nel caso in cui l'impresa avesse indicato che più del 20% dei costi totali di formazione fossero riconducibili al costo del lavoro degli addetti impiegati in attività di docenza verso altri addetti dell'impresa. La variabile indica pertanto un elevato grado di internalizzazione delle attività di docenza relative alla formazione del personale.

La tabella 3.32 evidenzia come all'aumentare della dimensione la probabilità che il peso dei costi di docenza "interna" siano superiori la 20% dei costi complessivi di formazione aumenti leggermente, sebbene non si possa sostenere l'esistenza di un'associazione positiva e statisticamente significativa tra le due variabili. È inoltre interessante notare come siano le imprese di servizi (in particolare quelle collocate nel terziario avanzato) a presentare con maggiori

frequenze gradi di internalizzazione della docenza elevati (si veda tabella 3.33). Non emergono tuttavia evidenze particolari circa correlazioni tra la presenza di un'elevata internalizzazione della docenza ed i contenuti delle politiche di formazione.

Tabella 3.32 - L'incidenza dei costi di docenza interna al variare della dimensione

costi di docenza interna su costi totali di formazione	Dimensione [Numero di dipendenti]				Totale
	< 250	250 - 500	500 - 1000	> 1000	
< 20%	62 75.61%	63 75.00%	45 71.43%	47 70.15%	217 73.31%
> 20%	20 24.39%	21 25.00%	18 28.57%	20 29.85%	79 26.69%
Totale	82 100.00%	84 100.00%	63 100.00%	67 100.00%	296 100.00%

Tabella 3.33 - L'incidenza dei costi di docenza interna al variare del settore

costi di docenza interna su costi totali di formazione	settore				totale
	tecnologie di processo	produzione di piccola e grande serie	servizi	terziario avanzato	
< 20%	81 77.14%	84 75.68%	25 73.53%	27 58.70%	217 73.31%
> 20%	24 22.86%	27 24.32%	9 26.47%	19 41.30%	79 25.85%
Totale	105 100.00%	111 100.00%	34 100.00%	46 100.00%	296 100.00%

La valutazione dei risultati

Si è in precedenza accennato come l'esistenza di un sistema di valutazione dei risultati prodotti dalla formazione risponda alle necessità di controllare i ritorni degli investimenti effettuati, oltre a controllare la bontà della docenza (in particolare quando questa sia stata affidata a personale esterno).

La tabella 3.34 evidenzia come un sistema di valutazione dei risultati rappresenti uno strumento applicato alla maggior parte dei corsi nel 40% delle imprese osservate e come sia più frequente nelle imprese di maggiori dimensioni.

Tabella 3.34 - Il ricorso ad un sistema di valutazione dei risultati e dimensione *

ambiti di applicazione della valutazione dei risultati	Dimensione [Numero di dipendenti]				Totale
	< 250	250 - 500	500 - 1000	> 1000	
No	44 38.60%	36 34.29%	12 17.14%	11 14.10%	103 28.07%
Si, per alcuni corsi	42 36.84%	34 32.38%	22 31.43%	15 19.23%	113 30.79%
Si, per tutti i corsi	28 24.56%	35 33.33%	36 51.43%	52 66.67%	151 41.14%
Totale	114 100.00%	105 100.00%	70 100.00%	78 100.00%	367 100.00%

* coefficiente di contingenza = 0.426; * a=0.1%.

A testimoniare la necessità di controllare i ritorni degli investimenti vi è la presenza di sistemi di valutazione applicati in maniera sistematica su tutti i corsi svolti più diffusa nelle realtà dove gli investimenti in formazione sono più elevati. L'associazione positiva tra esistenza di un sistema di valutazione dei risultati e dimensione può pertanto essere spiegata dalla tendenza delle società più grandi ad investire più denaro in formazione. La tabella 3.35 evidenzia a tal proposito un trend lineare tra gli ambiti di applicazione del monitoraggio della formazione e risorse in questa investite.

Tabella 3.35 - La percentuale di addetti formati e le ore di formazione per addetto in funzione del ricorso ad un sistema di valutazione dei risultati

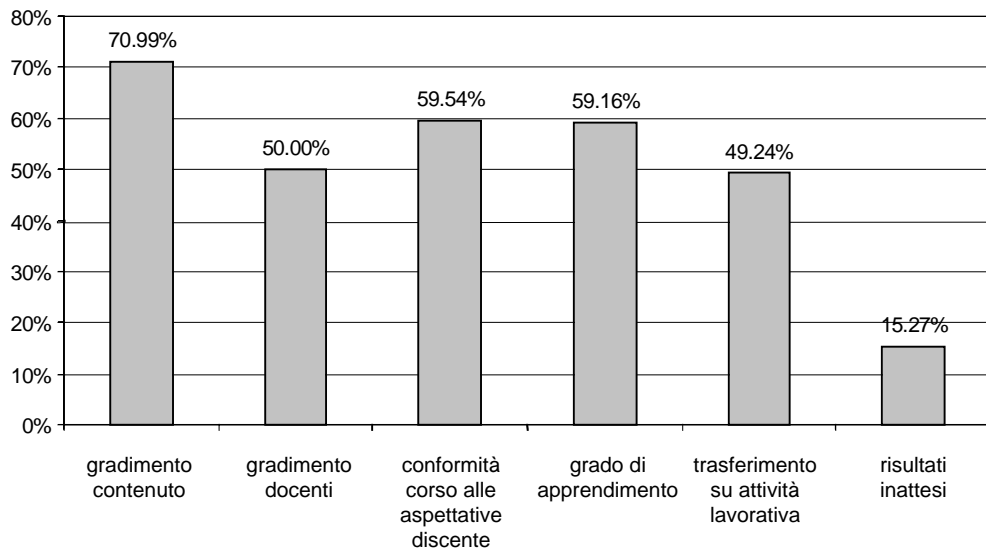
		% addetti formati 2000*	% addetti formati 2001**	ore di formazione per addetto nel 2001**
No	Valori medi	25.39	32.47	18.21
	N. osservazioni	94	94	95
	Deviazione std	23.54	28.06	12.98
Sì, per alcuni corsi	Valori medi	39.60	46.13	21.74
	N. osservazioni	111	111	105
	Deviazione std	28.16	26.66	12.93
Sì, per tutti i corsi	Valori medi	53.01	58.14	27.13
	N. osservazioni	145	145	141
	Deviazione std	28.51	27.75	16.04
Totale	Valori medi	41.34	47.43	23.05
	N. osservazioni	350	350	340
	Deviazione std	29.31	29.33	14.68

** effetto significativo con $\alpha=0.1\%$; * effetto significativo con $\alpha=5\%$

Nelle imprese appartenenti al campione l'aspetto più frequentemente monitorato è il gradimento del corso da parte del discente, riguardo ai contenuti più che alle caratteristiche del docente. Le maggiori difficoltà a valutare l'apprendimento del discente o, ancora di più, il trasferimento delle conoscenze apprese nell'attività lavorativa vengono testimoniate dalla percentuale di imprese che hanno indicato di controllare tali fattori. Mentre il 70% circa delle imprese intervistate con un sistema di valutazione dei risultati dichiara di controllare il gradimento dei contenuti del corso da parte del discente, l'apprendimento del docente in formazione o l'applicazione delle conoscenze acquisite in ambito lavorativo vengono rispettivamente valutate nel 59% e nel 49% circa del campione.

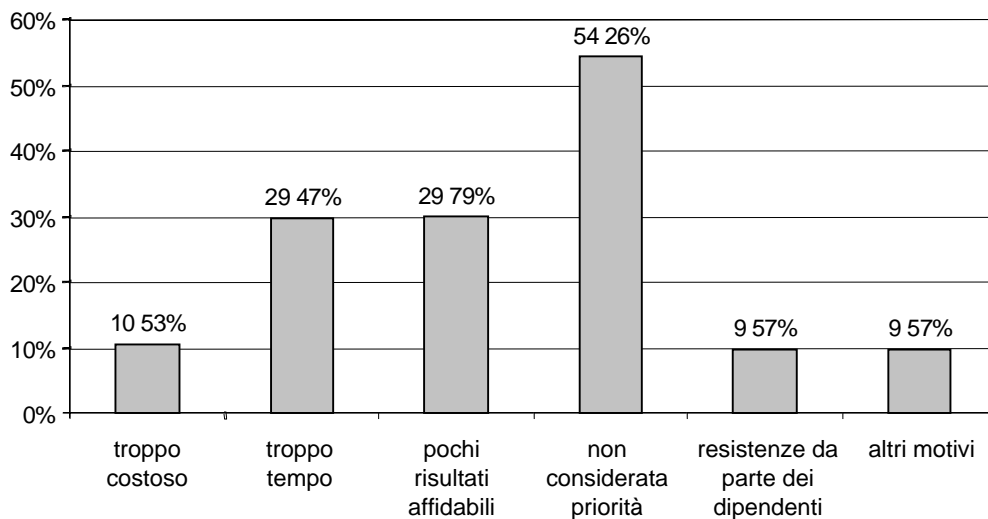
L'assenza di un sistema di valutazione dei risultati è giustificata, invece, dalla convinzione che questa non rappresenti una priorità per l'impresa (figura 3.30). Tale considerazione è consistente con l'atteggiamento di queste imprese, le quali, infatti, investono in formazione una quota minore di risorse sia in termini di denaro che di tempo rispetto alle altre aziende. Come ragione addotta a spiegazione dell'assenza di un sistema di valutazione dei risultati vengono spesso chiamate in causa sia gli elevati tempi per mettere a punto un sistema di controllo accurato sia l'affidabilità stessa dei risultati prodotti da tali strumenti.

Figura 3.29: Le variabili oggetto di monitoraggio nelle imprese con un sistema di valutazione dei risultati



Numero di osservazioni: 261 imprese (3 osservazioni mancanti)

Figura 3.30: Le ragioni alla base dell'assenza di un sistema di valutazione dei risultati



Numero di osservazioni: 95 imprese (11 osservazioni mancanti)

4.5 • IL RUOLO DEI FORNITORI ESTERNI DI SERVIZI FORMATIVI

Se i risultati precedenti evidenziano un ruolo di primo piano dell'impresa nella progettazione della formazione, tanto più "forte" quanto più cresce la dimensione dell'impresa, l'analisi relativa al ruolo di attori diversi dal management dell'impresa segnala un'importanza particolare attribuita ai fornitori di servizi di formazione. Il 46% circa delle imprese intervistate afferma infatti di attribuire un'importanza elevata al ruolo che essi ricoprono. La tabella 3.37 evidenzia tuttavia come non si configuri alcuna tendenza ben definita riguardante il ruolo dei fornitori esterni rispetto alla dimensione di impresa. È inoltre interessante vedere come nel 50% circa del campione coesistano affermazioni circa il ruolo di elevata importanza attribuito tanto all'impresa quanto ai fornitori. Questo genere di risposte porta ad immaginare che in queste tali realtà esistano logiche di *co-design* tra impresa e fornitori di formazione per la definizione degli interventi. La tabella 3.36 non evidenzia tuttavia una variazione significativa del ruolo attribuito a tali attori al crescere della dimensione.

Tabella 3.36 - Ruolo dei fornitori di servizi di formazione e dimensione: un'analisi di associazione

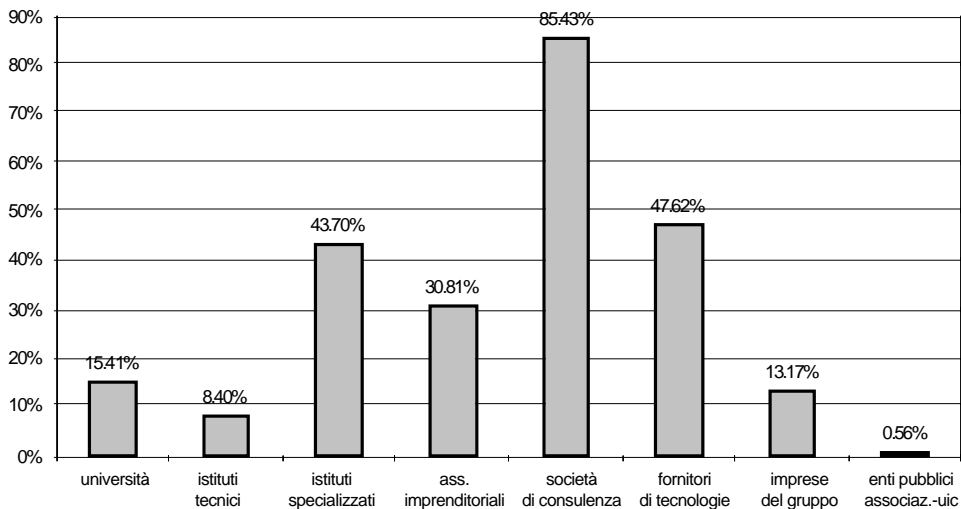
Ruolo fornitori	Dimensione [Numero di dipendenti]				Totale
	< 250	250 - 500	500 - 1000	> 1000	
Basso	32 29.36%	24 23.76%	18 25.71%	20 25.64%	94 26.26%
Medio	28 25.69%	27 26.73%	19 27.14%	27 34.62%	101 28.21%
Alto	49 44.95%	50 49.50%	33 47.14%	31 39.74%	163 45.53%
Totale	109 100.00%	101 100.00%	70 100.00%	78 100.00%	358 100.00%

Tra i principali fornitori di tali servizi vi sono società di consulenza. La figura 3.31 evidenzia come nella maggior parte del campione le società di consulenza costituiscano una tra le tre principali tipologie di fornitori di servizi formativi. L'85% circa delle imprese osservate ha infatti indicato tali organismi come una delle tre principali tipologie di fornitori. Nel 47% del campione un ruolo di primo piano è rivestito anche dai fornitori di tecnologie, la cui presenza tra i tre principali profili di fornitori di formazione non è associata significativamente al ricorso ad innovazioni nelle tecnologie. Si registra, inoltre, una buona diffusione dei centri specializzati di formazione come principali fornitori per l'impresa di servizi di formazione.

Le tendenze rispetto alla dimensione riportate in figura 3.32 evidenziano le percentuali di imprese che hanno indicato le categorie proposte come principali fornitori di *training*. Si nota come al crescere della dimensione di azienda:

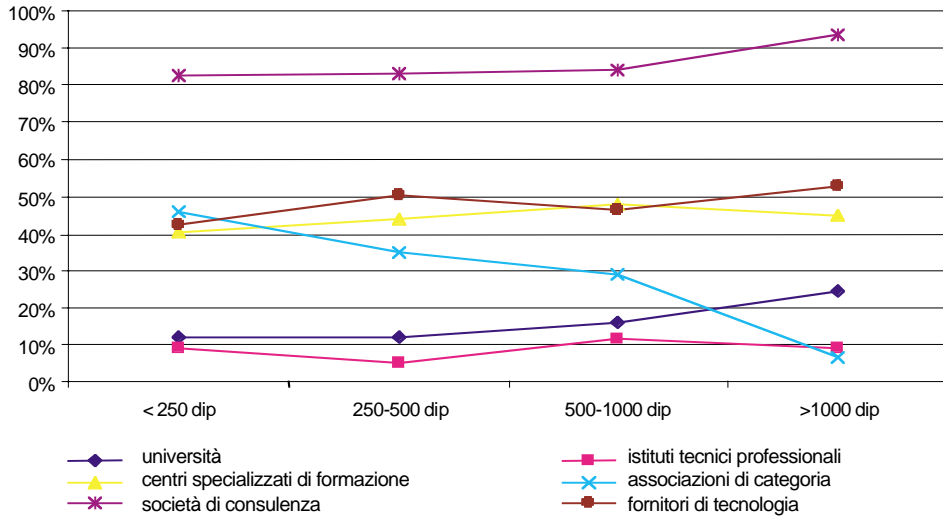
- aumenti la probabilità che università ed istituti tecnici abbiano un ruolo importante nel processo formativo dell'impresa;
- diminuisce la probabilità di intervento di associazioni di categoria;
- il ricorso a fornitori di tecnologia non varia (e non sembra essere neppure correlato positivamente con l'introduzione di nuove tecnologie di produzione).

Figura 3.31: I principali fornitori di servizi di formazione



Numero di osservazioni: 357 imprese (3 osservazioni mancanti)

Figura 3.32: L'importanza delle diverse tipologie di fornitori al variare della dimensione

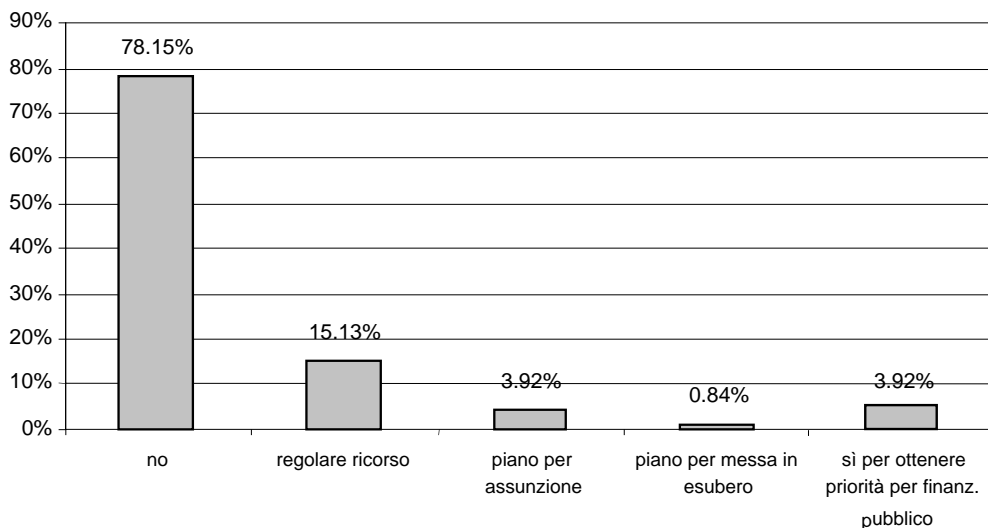


Numero di osservazioni: 357 imprese (3 osservazioni mancanti)

4.6 • IL RUOLO DELLE PARTI SOCIALI

L'analisi sul ruolo delle Parti Sociali nella progettazione della formazione continua ha restituito evidenze ben definite circa il ruolo marginale che tali organismi sembrerebbero svolgere a livello aziendale.

Figura 3.33: La presenza di accordi formali sulla formazione con le rappresentanze sindacali

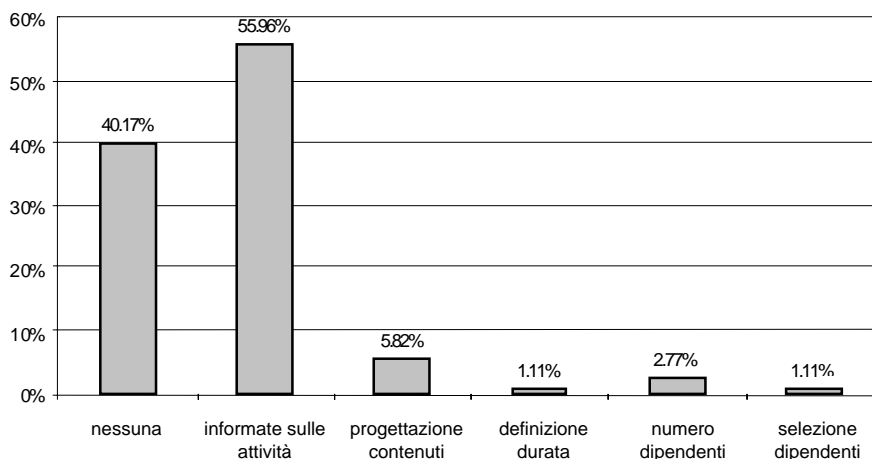


Numero di osservazioni: 357 imprese (3 osservazioni mancanti)

Il fatto che soltanto il 15% delle imprese dichiara di ricorrere regolarmente ad accordi con il sindacato e che meno del 10% lo utilizzi in situazioni "particolari" (esuberi, piani di assunzione, ottenimento finanziamenti pubblici) indica un ruolo di secondo piano per tali organismi (figura 3.33). In ogni caso, il ricorso ad un accordo non necessariamente implica, in linea di principio, un ruolo attivo delle Parti Sociali nelle politiche di formazione. Tale evidenza viene confermata dal fatto che la cifra di imprese che sostiene di coinvolgere effettivamente i sindacati nella progettazione delle attività di formazione si attesta su livelli pari al 10% circa (figura 3.34). In tali casi le rappresentanze sindacali intervengono a fianco del management nel definire i contenuti degli interventi o, in casi meno frequenti, nel definire aspetti più dettagliati come durata dei corsi o selezione dei dipendenti da coinvolgere.

Nelle imprese in cui il sindacato esercita un ruolo che non si limiti a quello di essere formalmente informato sulle attività svolte, esiste generalmente uno squilibrio favorevole nei confronti dei lavoratori dei livelli di inquadramento caratterizzati dalla minore qualificazione professionale (operai, nei settori manifatturieri od impiegati, nel terziario) in termini di percentuale di addetti formati rispetto alla media complessiva dell'impresa. Non emergono, invece, evidenze analoghe circa l'intensità della formazione (in termini di ore di formazione) sostenuta da operai o da impiegati. La stessa analisi compiuta sui due sottocampioni individuati dall'appartenenza al settore manifatturiero e dall'appartenenza al terziario ha confermato i livelli di significatività del risultato ottenuto sull'intero campione.

Figura 3.34: Il ruolo delle rappresentanze sindacali nella progettazione della formazione



Numero di osservazioni: 361 imprese (9 osservazioni mancanti)

Tabella 3.37 - L'impatto del ruolo attivo del sindacato sulla percentuale di formati tra gli addetti inquadrati nei livelli di qualificazione professionale inferiore *

ruolo sindacato*	% addetti formati**	% addetti formati***	numero osservazioni	deviazione Standard
Ruolo "passivo"	35.38%	38.09%	296	18.575
Ruolo "attivo"	50.40%	40.75%	29	10.525
Totale	36.64%	38.34%	325	18.131

* effetto significativo con $\alpha=5\%$

** valori riferiti agli addetti inquadrati come operai nelle imprese manifatturiere, agli addetti inquadrati come impiegati nelle aziende di servizi

*** valori riferiti all'intero organico dell'impresa

4.7 • GLI STRUMENTI DI SUPPORTO ALL'EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE

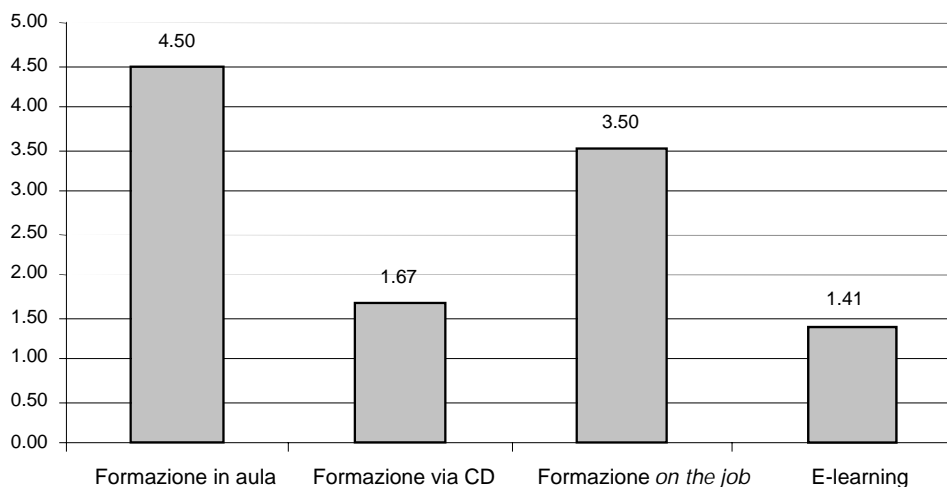
Nell'analizzare il grado di utilizzo dei diversi strumenti di formazione, si è richiesto alle imprese di formulare una valutazione sul grado di utilizzo attuale e su quello presunto nei futuri tre anni delle principali modalità formative, nell'ipotesi che nuovi strumenti riducano i costi ed aumentino l'efficacia della formazione rispetto alla sua erogazione attraverso le modalità tradizionali.

La figura 3.35 riporta la media del grado di utilizzo⁵⁴ attribuito ai singoli strumenti. Emerge come la formazione in aula sia la modalità più usata, con una previsione di utilizzo, nella mag-

⁵⁴ La valutazione del grado di utilizzo è stata compiuta utilizzando una scala di intervalli a 5 valori (1: strumento non utilizzato, 5: strumento molto utilizzato).

gior parte dei casi, costante. Anche la formazione *on the-job*⁵⁵ ha un'elevata importanza: circa il 40% delle imprese intervistate reputa che il ricorso a tale strumento avrà un incremento nei prossimi tre anni. Non si registrano, relativamente al grado di utilizzo di tale strumento, differenze significative tra imprese appartenenti alle quattro classi di settore adottate. Non esiste nemmeno alcuna associazione significativa tra il grado di utilizzo attribuito allo strumento e alla dimensione. La formazione via CD ha un grado di utilizzo molto basso e sembra avere discreti incrementi di utilizzo nell'immediato futuro. L'*e-learning*⁵⁶ rappresenta invece uno strumento di ancora limitato utilizzo tra le grandi imprese. Solamente il 12% del campione disponeva nell'ottobre 2002 di una piattaforma di *e-learning* e un rimanente 9% del campione prevedeva invece di acquistare una piattaforma entro la fine del 2003 (figura 3.36).

Figura 3.35: I livelli medi associati ai gradi di utilizzo dei diversi strumenti



Numero di osservazioni: 355 imprese (5 osservazioni mancanti)

55 Nell'accezione di tale analisi come formazione *on the job* si intende un'attività formale di formazione, costituita dall'alternanza tra moduli di formazione in aula e moduli di apprendimento del discente che si svolgono direttamente nel contesto lavorativo (ad es. per un'impresa manifatturiera l'apprendimento su un macchinario).

56 Nell'accezione del questionario la dotazione di corsi su CD-Rom o la presenza di corsi "standardizzati" accessibili sulla rete Intranet aziendale è stata condizione necessaria, ma non sufficiente a catalogare suddetta formazione come *e-learning*. Il ricorso a tecnologie informatiche per l'erogazione di attività di formazione è stato considerato come *e-learning* quando vi fosse l'utilizzo di tecnologie *web-based* in grado di garantire l'interattività tra docente e discente o tra discenti stessi.

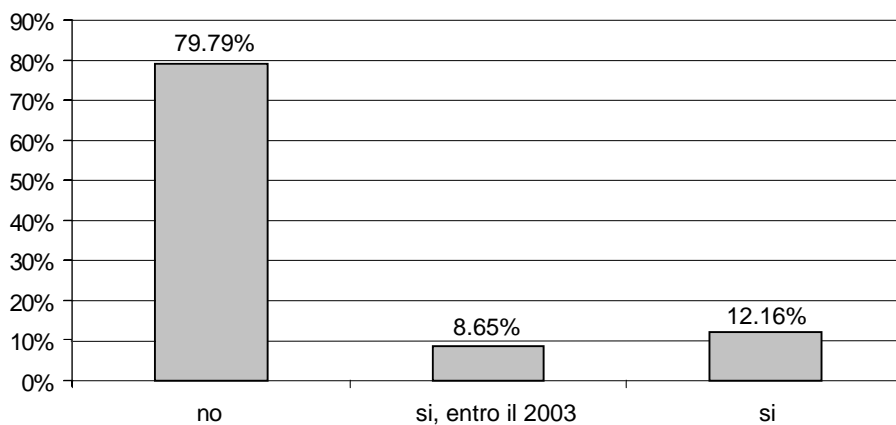
Tabella 3.38 - La distribuzione del campione in base alle previsioni di utilizzo dei diversi strumenti formativi tra tre anni

Trend	Tipologia di formazione			
	Aula	CD-Rom	On the job	E-learning
In diminuzione	9.97%	5.88%	0.66%	3.45%
Costante	73.83%	53.68%	68.85%	39.46%
In Aumento	16.20%	40.44%	30.49%	57.09%
Totale	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Numero di osservazioni: 321 imprese

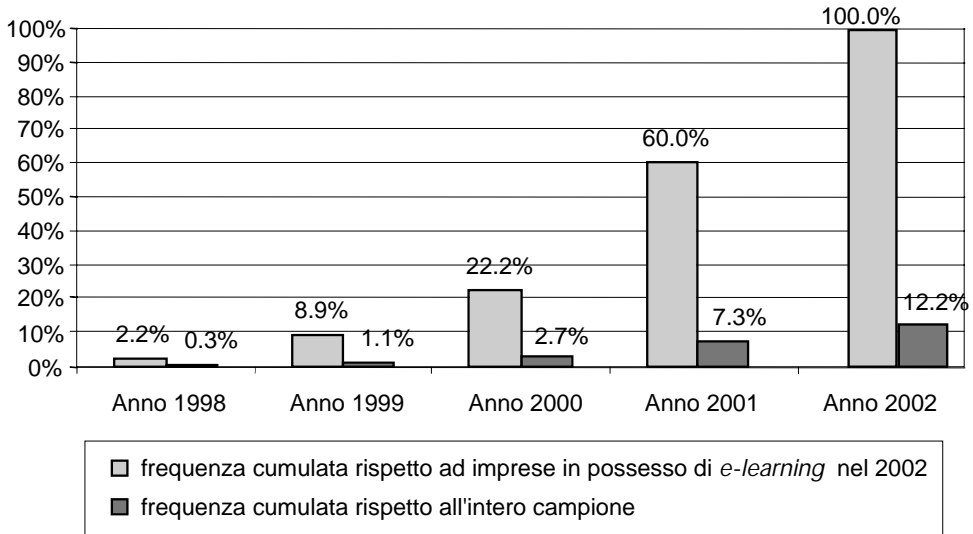
Sebbene i tassi di dotazione di queste tecnologie rimangano ancora particolarmente limitati, si evince dall'analisi un incremento nell'utilizzo di tali piattaforme. La figura 3.37 sottolinea tassi annuali di crescita del numero di imprese in possesso di tali tecnologie particolarmente elevati. Gli acquisti di tali tecnologie, nel campione osservato, sono stati particolarmente diffusi nel 2001 e nel 2002.

Figura 3.36: La distribuzione del campione in base al possesso di una piattaforma di e-learning



Numero di osservazioni: 348 imprese (22 osservazioni mancanti)

Figura 3.37: Le frequenze cumulate delle imprese in possesso di una piattaforma di e-learning



Numero di osservazioni: 45 imprese (nessuna osservazione mancante)

La tabella 3.40 presenta i risultati dell'analisi di associazione tra presenza di piattaforme di *e-learning* e dimensione. Al crescere della dimensione dell'impresa viene evidenziato un andamento crescente della probabilità di possedere una piattaforma di *e-learning* e della probabilità di acquistarla entro il 2003. Ciò è senza dubbio in linea con le economie di scala legate all'utilizzo di tali tecnologie.

La tabella 3.39 evidenzia una frequenza di utilizzo di tali piattaforme più elevata nelle imprese del terziario e del terziario avanzato. Ciò è consistente con la struttura "a rete" delle imprese collocate in questi settori (fattore che accresce l'esigenza di strumenti di formazione che abbattano i costi di trasferimento legati alla formazione). Per le imprese del terziario avanzato, gli investimenti nelle tecnologie di informazione e di comunicazione (mediamente più elevati rispetto alle altre aziende con struttura "a rete") si aggiungono nello spiegare l'elevata probabilità di utilizzo di tali strumenti, se si considera che queste sono favorite dall'esistenza di una infrastruttura di partenza di supporto dall'introduzione di tali strumenti.

Tabella 3.39 - Il possesso di una piattaforma di e-learning e settore un'analisi di associazione *

il ricorso ad analisi dei fabbisogni nel 2000-2001	Dimensione [Numero di dipendenti]				Totale
	< 250	250 - 500	500 - 1000	> 1000	
Non sono stati compiuti	60 54.54%	54 52.43%	23 33.86%	15 19.23%	152 42.10%
Sono stati compiuti	50 45.46%	49 47.57%	47 67.14%	63 80.77%	209 57.90%
Totale	110 100.00%	103 100.00%	70 100.00%	78 100.00%	361 100.00%

* associazione significativa allo 0.1%

Tabella 3.40 - Il possesso di una piattaforma di e-learning e dimensione: un'analisi di associazione *

	Dimensione [Numero di dipendenti]				Totale
	< 250	250 - 500	500 - 1000	> 1000	
No	110 95.65%	92 86.79%	55 77.46%	36 46.15%	293 79.19%
Entro 2003	3 2.61%	7 6.60%	7 9.86%	15 19.23%	32 8.65%
Si	2 1.74%	7 6.60%	9 12.68%	27 34.62%	45 12.16%
Totale	115 100.00%	106 100.00%	71 100.00%	78 100.00%	370 100.00%

* associazione significativa con $\alpha = 0.1\%$.

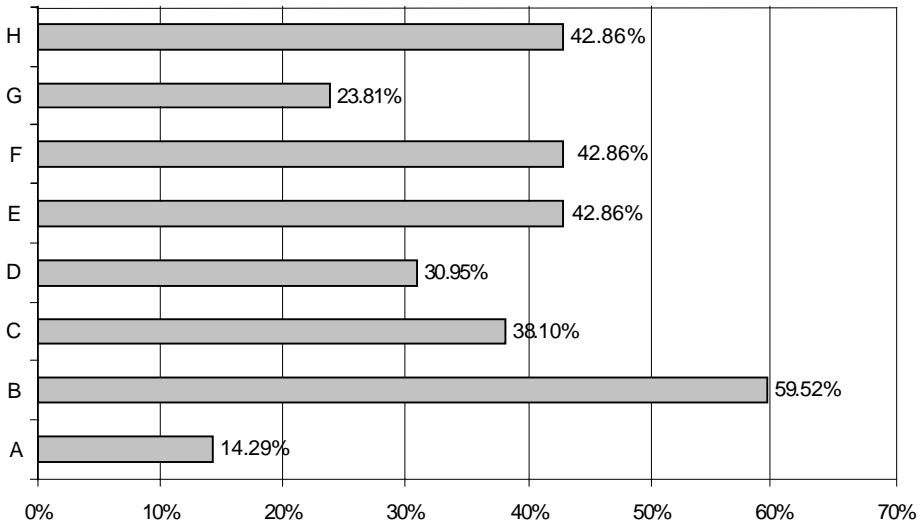
4.8 • UN APPROFONDIMENTO SU AMBITI DI UTILIZZO, VANTAGGI E SVANTAGGI DELL'E-LEARNING

Gli effetti derivanti dall'introduzione dell'*e-learning* in azienda sono stati analizzati esaminando i vantaggi e le difficoltà legate all'introduzione di tale innovazione. Oltre alle 45 imprese già in possesso di una piattaforma di *e-learning*, l'analisi ha riguardato anche le 32 imprese che nel 2002 erano prossime all'introduzione dell'*e-learning*. Per queste ultime il pericolo di raccogliere informazioni basate solamente su impressioni o su aspettative è mitigato dall'ingente investimento costituito dall'acquisto di tali tecnologie, il quale rende necessario compiere studi di fattibilità approfonditi per comprendere i costi ed i benefici prodotti da tali tecnologie. Non sono emerse comunque difformità di giudizio significative tra imprese già in possesso di tali tecnologie ed imprese in cui le piattaforme verranno acquistate entro il 2003.

Dall'analisi sono emerse considerazioni di particolare interesse, di seguito riportate.

- L'*e-learning* costituisce una modalità di svolgere formazione con ambiti di utilizzo complementari alle forme tradizionali: per le sue particolarità di utilizzo e per i livelli di alfabetizzazione informatica dei dipendenti la formazione attraverso strumenti *web-based* non può sostituire la formazione erogata attraverso gli strumenti tradizionali. Delle imprese in possesso di tale tecnologia e delle imprese che si apprestano a dotarsi di tali strumenti entro il 2003 solamente un'azienda risulta, infatti, tale modalità formativa alternativa a quelle tradizionali.
- Relativamente all'analisi sui vantaggi legati all'implementazione, l'effetto maggiormente rilevato è costituito dalla possibilità di migliorare la gestione dell'avanzamento dei corsi rispetto all'impegno lavorativo del singolo. La mancanza di interazione tra docente e discente non sembra essere un problema così diffusamente percepito.
- L'analisi sui vantaggi prodotti dall'*e-learning* è stata compiuta richiedendo alle imprese di indicare quali fossero i tre principali benefici derivanti da tale innovazione. La maggior efficacia della formazione (intesa come probabilità più elevate di "buon apprendimento" da parte del discente) è stata indicata solamente dall'14% circa delle imprese intervistate su tale argomento. Le imprese in questione percepiscono come principale vantaggio la possibilità di poter diffondere con maggior velocità le conoscenze all'interno dell'impresa. Circa il 43% del campione in questione percepisce minori perdite di tempo nell'alternanza tra lavoro e formazione e diminuzioni nei costi marginali di formazione.
- Una percentuale pari al 43% circa delle imprese riconosce di disporre di più ampi margini per poter personalizzare il percorso formativo del singolo discente. Questo risultato apre interessanti riflessioni su quanto tale modalità favorisca effettivamente la scomposizione dei contenuti in diversi moduli formativi. I vantaggi di un simile approccio sono ritenuti derivare dall'evoluzione del *curriculum* formativo del singolo discente verso un percorso composto dalla combinazione di diversi moduli, la cui organizzazione in un'offerta "a scaffale" facilita la loro visibilità verso il discente o verso il suo tutore. In questo modo la formazione può in linea di principio evolvere dalle tradizionali logiche *push*, in cui il management era l'esclusivo decisore del percorso formativo del singolo, verso una logica maggiormente fondata su aspetti *pull*, in cui l'organizzazione in moduli dei contenuti formativi conferisce al singolo discente maggiori possibilità di disegnare il suo percorso formativo.
- Le opinioni in grado di poter aumentare le capacità dell'impresa di "monitorare" la formazione o di spostare parte della formazione al di fuori dell'orario di lavoro (indicate da un quarto circa delle aziende intervistate come uno tra i principali vantaggi prodotti dall'*e-learning*) possono favorire questa modularizzazione della formazione e la maggior delega al discente riguardo alla definizione delle attività formative da svolgere.
- I contenuti della formazione che viene erogata attraverso l'*e-learning* riguardano nella maggior parte delle imprese in questione le competenze tecniche di processo o le caratteristiche dei prodotti offerti (conoscenze quest'ultime da applicare nelle attività commerciali). Un quarto circa dell'impresa adopera l'*e-learning* per la formazione su capacità manageriali (*problem solving*, gestione di un progetto, ecc.) o la comunicazione dei valori e della strategia dell'impresa. Un terzo circa delle imprese in questione dichiara di utilizzare le tecnologie *web-based* per formazione attinente a particolari metodologie di lavoro (sia di carattere gestionale, sia di carattere operativo) o a nuove tecnologie di lavoro.

Figura 3.38: I tre principali vantaggi prodotti dall'e-learning



Legenda:

a *Maggior efficacia della formazione (aumentano le probabilità di "buon" apprendimento).*

b *Maggiore velocità della diffusione della conoscenza all'interno dell'impresa.*

c *Maggior facilità nello scomporre i percorsi formativi in moduli più semplici da erogare.*

d *Maggior capacità dell'impresa di controllare/valutare/tenere traccia della formazione del singolo.*

e *Maggior capacità dell'impresa di personalizzare il percorso formativo dei dipendenti all'interno dell'impresa.*

f *Minori "sprechi" di tempo nell'alternanza "lavoro-formazione".*

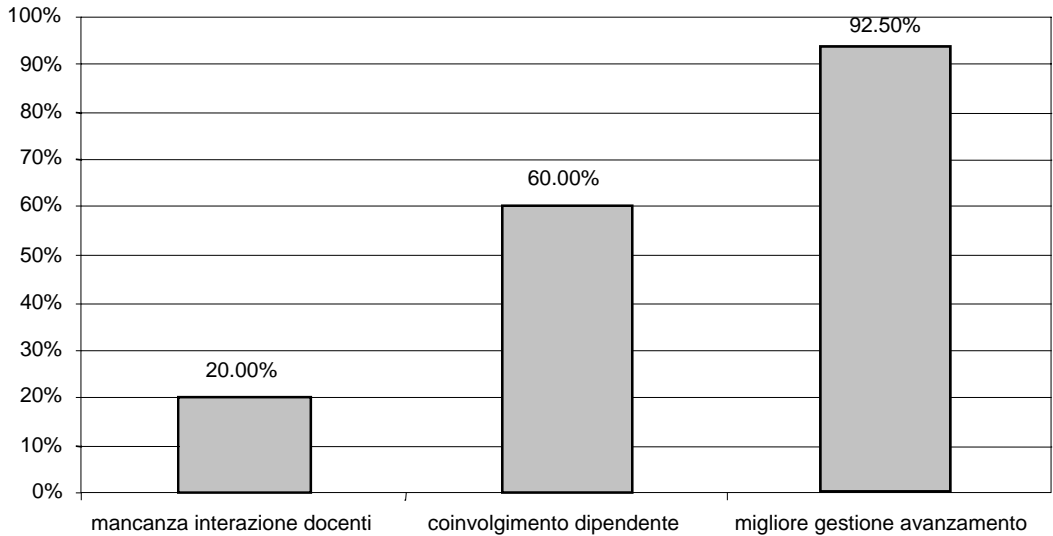
g *Maggior facilità nello spostare una parte delle attività di formazione al di fuori dell'orario di lavoro.*

h *Minori costi marginali di erogazione degli interventi.*

Numero di osservazioni: 48 (29 osservazioni mancanti)

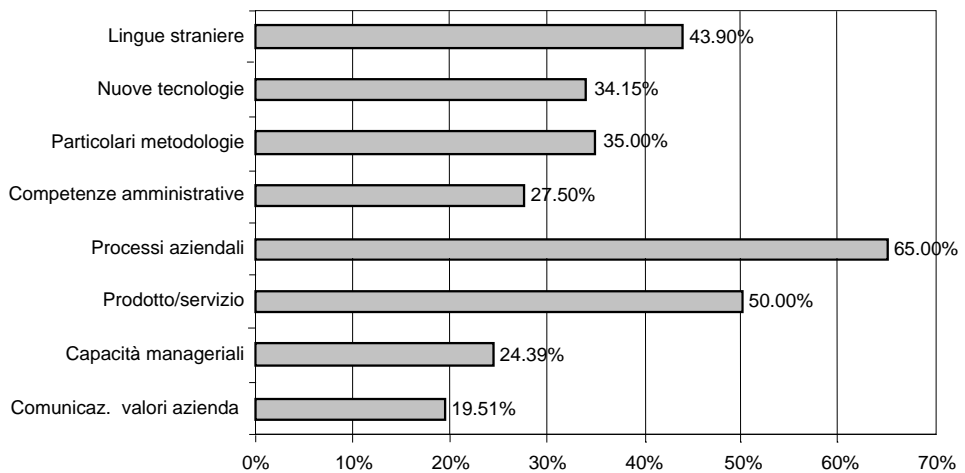
- Le difficoltà maggiori sembrano, invece, essere legate a resistenze da parte dei dipendenti o a difficoltà di questi nell'adattarsi alle diverse logiche di tale modalità di svolgere formazione. Tuttavia non sembrano essere particolarmente diffusi problemi all'utilizzo dell'*e-learning* che siano riconducibili ad una limitata alfabetizzazione informatica della forza lavoro. In circa l'80% delle imprese in questione il costo delle piattaforme non è percepito come un particolare impedimento all'implementazione di tali soluzioni non vi sembra essere un impatto "violento" dell'implementazione di queste soluzioni sulla *routine* su cui è fondata l'organizzazione del lavoro nell'impresa. Difficoltà legate a riconvertire i contenuti di alcuni corsi a modalità diverse da quelle tradizionali sono presenti in circa un quarto delle imprese del campione.

Figura 3.39: Altri effetti prodotti sui dipendenti dall'e-learning



Numero di osservazioni: 77 imprese (nessuna osservazione mancante)

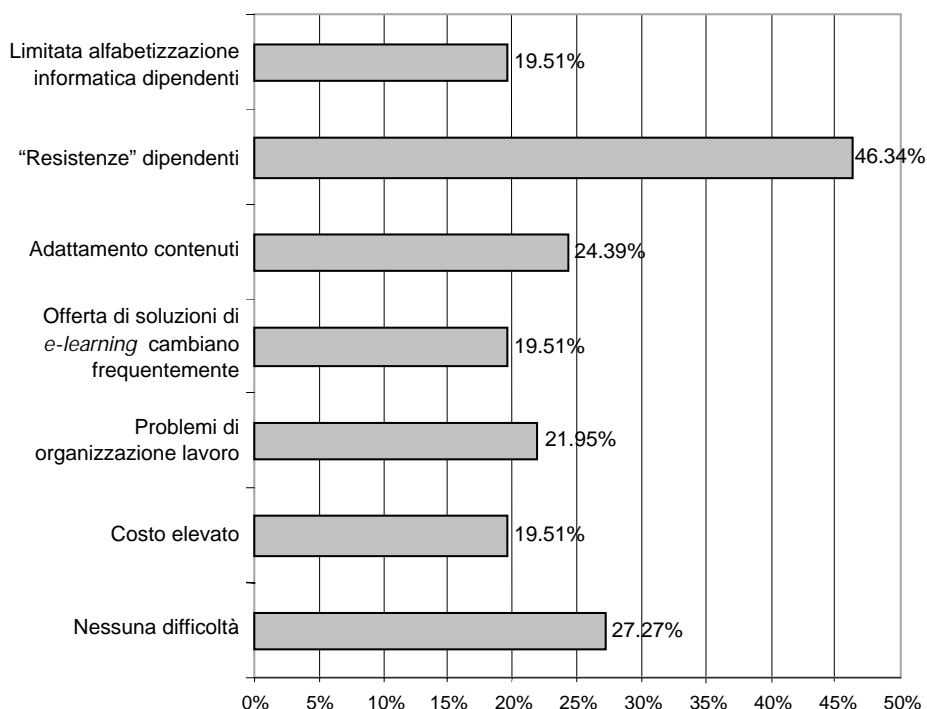
Figura 3.40: Gli ambiti di utilizzo dell'e-learning



Numero di osservazioni: 77 imprese (nessuna osservazione mancante)

La disponibilità di dati sul capitale umano disponibile, sulle innovazioni introdotte e sulle tipologie di fabbisogni presenti all'interno dell'impresa consente inoltre di avviare alcune analisi sugli effetti che tali variabili hanno sulla propensione di un'impresa a dotarsi di tecnologie *web-based* per la formazione. Ad esempio, i livelli di istruzione della forza lavoro, costituendo una *proxy* della alfabetizzazione informatica della forza lavoro, possono influire significativamente sulla probabilità di ricorrere a modalità formative che presuppongono una conoscenza minima degli strumenti informatici. Questo tipo di analisi è comunque ripreso nel paragrafo 6.

Figura 3.41: Le difficoltà legate all'introduzione dell'e-learning



Numero di osservazioni: 77 imprese (nessuna osservazione mancante)

4.9 • FORMAZIONE FUORI ORARIO DI LAVORO ED INCENTIVI PER LA FORMAZIONE

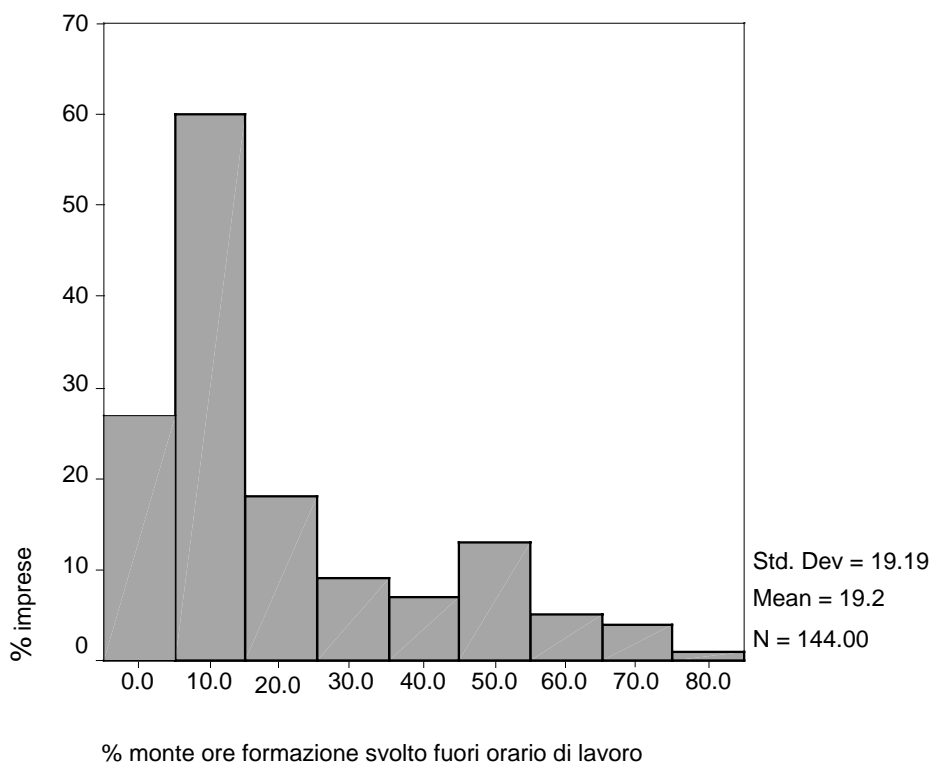
Lo svolgimento non sporadico di attività di formazione al di fuori dell'orario di lavoro rappresenta un motivo di interesse in considerazione della valenza che può ricoprire come soluzione per mitigare i costi legati alla mancata produttività dei lavoratori impegnati in attività di formazione.

L'analisi svolta ha evidenziato come il 55.74% delle imprese analizzate svolga parte della formazione al di fuori dell'orario di lavoro. In queste imprese le ore di formazione mediamente

svolte da un addetto al di fuori dell'orario di lavoro sono pari a 3.99 all'anno. L'incidenza che tali ore hanno sulle ore di formazione svolte annualmente è pari al 20% circa.

La figura 3.42 riporta la distribuzione del campione costituito dalle imprese che svolgono formazione fuori orario di lavoro in base alla percentuale del monte ore di formazione che viene svolta al di fuori dell'orario di lavoro. Si nota la presenza di alcuni *out layers* che contribuisce ad innalzare il valore medio trovato. È quindi importante sottolineare come il 60% circa del campione in questione si distribuisca attorno a valori compresi tra il 10% ed il 20% del monte ore.

Figura 3.42: La distribuzione del campione in base alla percentuale di formazione svolta al di fuori dell'orario di lavoro⁵⁷



Numero di osservazioni: 288 imprese (58 osservazioni mancanti)

⁵⁷ Le percentuali di impresa sono riferite all'insieme di imprese che indica di svolgere parte della formazione al di fuori dell'orario di lavoro.

Dimensione e presenza di formazione fuori orario di lavoro risultano essere associate in maniera significativa, come evidenzia la tabella 3.41. La probabilità di svolgere tale genere di formazione è, infatti, più elevata nelle imprese con più di 1000 dipendenti. I settori dove lo spostamento al di fuori dell'orario di lavoro di una parte della formazione formale risulta essere più frequente sono il terziario tradizionale ed il manifatturiero di piccola e grande serie. Anche in questo caso la connessione tra le due variabili risulta essere significativa.

Tabella 3.41 - Il ricorso alla formazione fuori orario di lavoro e dimensione: un'analisi di associazione*

Ricorso a formazione fuori orario	Dimensione [Numero di dipendenti]				Totale
	< 250	250 - 500	500 - 1000	> 1000	
Si	40 44.44%	54 58.70%	40 63.49%	42 62.69%	176 56.41%
No	50 55.56%	38 41.30%	23 36.51%	25 37.31%	136 43.59%
Totale	90 100.00%	92 100.00%	63 100.00%	67 100.00%	312 100.00%

* associazione significativa al 10%

Tabella 3.42 - Il ricorso alla formazione fuori orario di lavoro e settore: un'analisi di associazione*

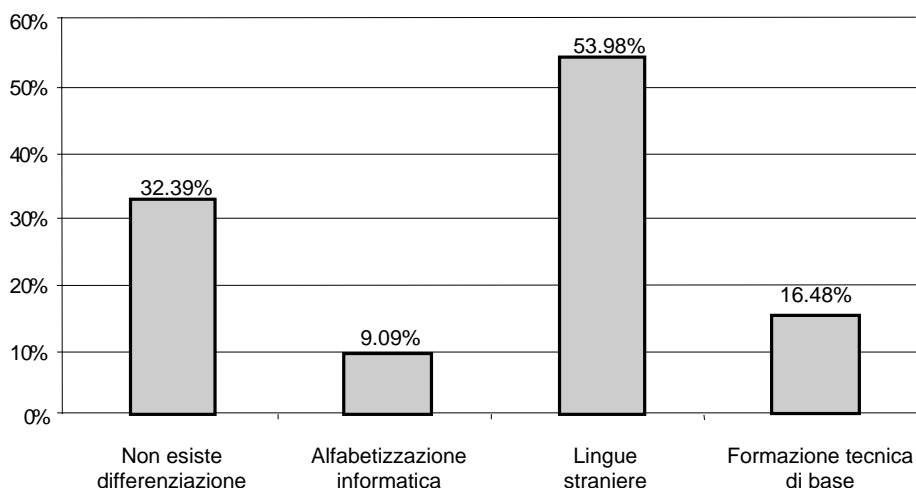
ricorso a formazione fuori orario	tecnologie di processo	produzione di piccola e grande serie	servizi	terziario avanzato	totale
Si	55 49.55%	79 65.29%	20 57.14%	22 48.89%	176 56.41%
No	56 50.45%	42 34.71%	15 42.86%	23 51.11%	136 43.59%
Totale	111 100.00%	121 100.00%	35 100.00%	45 100.00%	312 100.00%

* associazione significativa con $\alpha = 5\%$

L'analisi sulle 176 imprese che erogano formazione al di fuori dell'orario lavorativo evidenzia, inoltre, come siano le lingue straniere la tipologia di contenuto più diffusamente svolta al di fuori delle ore lavorative (figura 3.43). Tali contenuti si prestano infatti più di altri ad essere svolti in orari diversi da quelli lavorativi. È importante inoltre notare come circa un terzo delle imprese in questione dichiara che non esiste una oggettiva differenziazione dei contenuti della formazione in base ai suoi orari di svolgimento. Solamente il 17% di tali imprese ha spostato parte della formazione tecnica di base al di fuori delle ore lavorative.

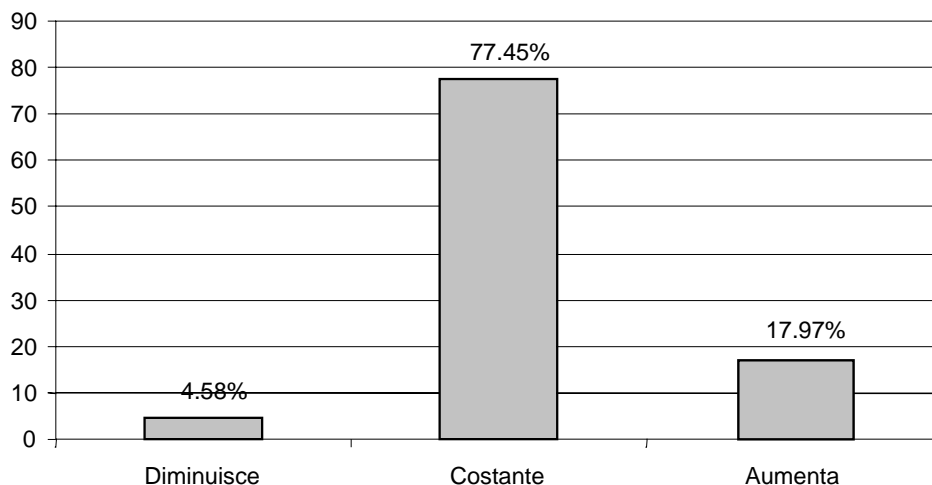
Le analisi sulle logiche di utilizzo della formazione al di fuori dell'orario di lavoro non hanno restituito evidenze significative riguardo l'esistenza di una correlazione tra livelli di istruzione delle risorse umane e ricorso ad formazione fuori orari lavorativi per interventi di alfabetizzazione informatica. Analoghe conclusioni valgono per la formazione sulle lingue straniere. È inoltre interessante vedere come circa il 77% del campione complessivo preveda che tra tre anni il ricorso alla formazione fuori orario di lavoro rimarrà costante rispetto al 2001. Questa percentuale comprende anche le imprese che attualmente non svolgono formazione fuori orario di lavoro e che non prevedono di svolgerla nemmeno tra tre anni.

Figura 3.43: I contenuti della formazione svolta al di fuori orario di lavoro



Numero di osservazioni: 176 imprese (58 osservazioni mancanti)

Figura 3.44: Le previsioni del campione circa le tendenze nel ricorso alla formazione fuori orario di lavoro nel 2004 [dati in% di impresa]

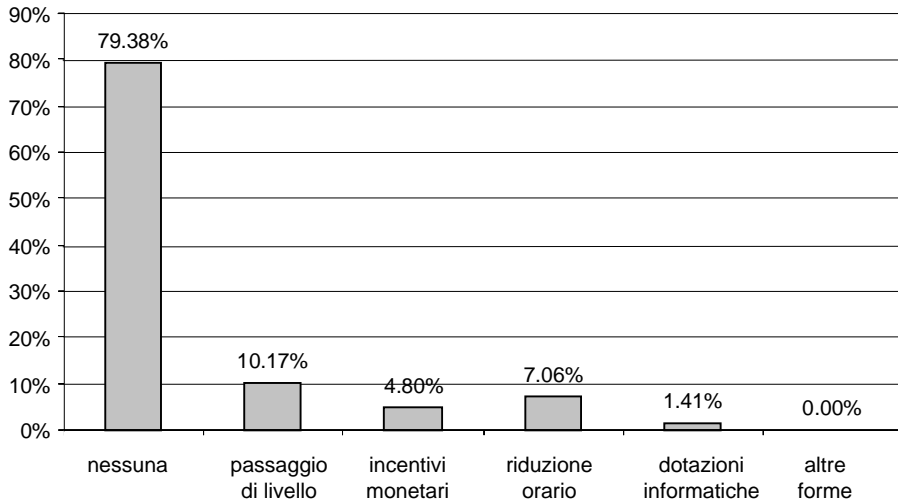


Numero di osservazioni: 306 imprese (42 osservazioni mancanti)

Di fronte a queste evidenze rimane aperta la questione, non analizzata nel questionario, della gestione di alcune difficoltà relative all'organizzazione di attività di formazione al di fuori dell'orario di lavoro, considerate le "resistenze" che i lavoratori possono manifestare nel rimanere in impresa oltre all'orario di lavoro.

Questa riflessione innesca alcune considerazioni sul ricorso ad incentivi o premi per i dipendenti che partecipino a programmi di formazione. Tuttavia, la figura 3.45 evidenzia come nello 80% dei casi non esista in impresa alcun sistema di incentivazione legato alla partecipazione del dipendente ad attività di formazione. In un altro 10% di imprese la formazione rappresenta piuttosto la condizione necessaria per il passaggio ad un livello di inquadramento superiore. Soltanto un rimanente 10% circa dichiara, infine, di ricorrere a veri e propri incentivi, siano essi *bonus* monetari (4.80%), siano essi riduzione dell'orario di lavoro per il periodo in cui il dipendente è in formazione o, ancora, concessione di dotazioni informatiche (come ad esempio PC portatili per migliorare le conoscenze informatiche). Rimane tuttavia aperta la questione, non analizzata attraverso il questionario, sul numero di addetti a cui tali incentivi sono destinati.

Figura 3.45: L'esistenza di incentivi legati alla partecipazione a programmi di formazione nel campione analizzato



Numero di osservazioni: 354 imprese (6 osservazioni mancanti)

5 • CARATTERISTICHE DI IMPRESA, FORMAZIONE E PERFORMANCE: ALCUNE STIME RICAVATE DA ANALISI ECONOMETRICHE

In questo paragrafo ci si propone di studiare le correlazioni esistenti tra caratteristiche dell'impresa, performance economica e formazione ricorrendo ad alcune analisi di carattere econometrico per riprendere ed approfondire alcuni dei temi già trattati nei capitoli precedenti. Ci sono almeno due domande a cui il paragrafo intende rispondere. Quali sono i fattori che spiegano perché alcune imprese fanno, a parità di condizioni, più formazione di altre? La formazione effettuata ha un effetto positivo e significativo sulla produttività? Entrambe queste domande evocano una qualche relazione di causalità, ad esempio tra il ricorso a fondi pubblici e l'investimento in formazione, o tra la formazione svolta e la produttività.

L'identificazione di legami causali, purtroppo, non è un compito sempre agevole. In un esperimento di laboratorio, si potrebbe dividere imprese tra loro eguali in due campioni, uno di trattamento ed uno di controllo, somministrare al campione di trattamento in modo casuale una certa quantità di formazione ed osservare, controllando per altri fattori concomitanti, l'esito in termini di produttività. La differenza di produttività tra campione di trattamento e di controllo, se esiste, può in questo caso essere attribuita al trattamento e può essere stabilito con una qualche sicurezza un rapporto di causa-effetto. Sfortunatamente, questo tipo di esperimenti è sostanzialmente precluso, e certamente i dati generati dall'indagine campionaria condotta per questo rapporto non soddisfano le condizioni stringenti di un esperimento di laboratorio.

Piuttosto che cercare di identificare legami causali, questo paragrafo si propone quindi di descrivere correlazioni tra diverse misure dell'intensità della formazione professionale e variabili di impresa, al fine di identificare delle regolarità di comportamento che possano essere oggetto, con materiale statistico più adatto, di verifiche empiriche più stringenti.

5.1 • L'INCIDENZA DELLA FORMAZIONE

Il questionario fornisce misure diverse della frequenza e dell'intensità della formazione professionale di natura formale svolta dalle imprese.

Si è già sottolineato nel paragrafo 2 come la quasi totalità delle imprese (97%) abbia indicato di aver svolto formazione di tipo formale nel 2001. La scarsa variabilità delle risposte preclude quindi un esercizio empirico interessante, consistente nello stimare gli effetti di alcune variabili di impresa (legate ai processi di innovazione sostenuti, alle caratteristiche del capitale umano impiegato e dei processi produttivi, alla dimensione e al settore, ecc.) sulla probabilità di aver svolto formazione nell'annualità considerata.

La percentuale di addetti coinvolti in attività di formazione in un anno e le ore di formazione svolte mediamente da un dipendente costituiscono tuttavia misure della formazione ancor più interessanti del semplice ricorso ad attività di *training*. Obiettivo di questo sottoparagrafo è analizzare i legami tra queste variabili e le principali caratteristiche di impresa in maniera maggiormente organica rispetto alle analisi svolte nei precedenti paragrafi.

L'ampiezza della formazione: la percentuale di addetti formati

Riguardo alla percentuale di addetti coinvolti nella formazione in un certo intervallo di tempo, circa il 41% dei dipendenti delle imprese che hanno risposto al questionario ha partecipato

ad interventi di formazione nel 2001. La deviazione standard associata alla media è di 29.31, il che suggerisce una buona variabilità negli esiti tra imprese. Va ricordato come questa misura colga comunque in modo parziale il fenomeno della formazione. A parità di percentuale di persone formate, infatti, imprese diverse possono avere una diversa intensità di formazione per addetto.

Al fine di descrivere la correlazione (parziale) tra la percentuale di formati e le caratteristiche delle imprese formanti, stimiamo il seguente modello empirico

$$\ln \left(\frac{t_j}{1-t_j} \right) = \text{percent}_j = a x_j + b z_j + c y_j + d w_j + e_j \quad [1]$$

dove t è la percentuale di formati, x è un vettore di variabili che catturano le caratteristiche di impresa, z un vettore che cattura le caratteristiche dei dipendenti, y un vettore che cattura la presenza di recenti innovazioni organizzative, tecnologiche e gestionali e w è un vettore che misura l'esistenza di divari tra competenze disponibili e richieste. La specificazione logistica è particolarmente adatta a situazioni in cui la variabile dipendente è una proporzione (Greene, 1990). La tabella 3.43 contiene una legenda delle variabili esplicative utilizzate.

Tabella 3.43 - Legenda delle variabili utilizzate nelle stime

Variabile	Descrizione Variabile
Ln	numero dei dipendenti (in logaritmi)
ten1	percentuale di dipendenti con meno di un anno di anzianità
Gruppo	l'impresa appartiene ad un gruppo
Lsedi	numero di sedi e stabilimenti (in logaritmi)
less30	percentuale di addetti con meno di 30 anni
Femm	percentuale di addetti donne
Eoper	percentuale di addetti nelle qualifiche operaie
Eimpi	percentuale di addetti nelle qualifiche impiegatizie
Edop	percentuale di operai con diploma o laurea
Edimp	percentuale di impiegati con diploma o laurea
Indet	percentuale di lavoratori a tempo indeterminato
Fondi	utilizzo di fondi pubblici nel 2001
Hiring	assunzione di esperti con le competenze necessarie nel triennio 1999-2001
Anali	l'azienda ha realizzato nel biennio 2000-01 analisi dei fabbisogni formativi
Centri	l'impresa è dotata di centri attrezzati per lo svolgimento di formazione
Unions	i sindacati hanno un ruolo nel processo di formazione (continua)
Ds	tasso di variazione del fatturato tra il 2000 e il 1999
Newtec	l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni nuove tecnologie di produzione
infoam	l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni nuovi sistemi informativi per le attività amministrative e gestionali
infoco	l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni una crescente informatizzazione dei processi di comunicazione con clienti /fornitori
innpro	l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni innovazioni di prodotto
lesshi	l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni una riduzione del numero di livelli gerarchici
refman	l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni una ridefinizione del sistema delle mansioni
morep	l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni un aumento del potere decisionale dei dipendenti
moreco	l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni un aumento delle competenze richieste
tqm	impresa ha introdotto negli ultimi tre anni sistemi di total quality management
estern	l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni l'esternalizzazione di attività non costituenti le competenze principali
remvar	l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni un maggior peso delle retribuzioni legate alla performance individuale
valut	l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni sistemi di valutazione del personale

Tabella 3.43 - Legenda delle variabili utilizzate nelle stime - segue

Variabile	Descrizione Variabile
carr	l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni percorsi di carriera legati alle conoscenze possedute dai dipendenti
team	l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni forme di lavoro in team autonomi
rota	l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni procedure di rotazione del personale
flexco	l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni un maggior ricorso a contratti flessibili
div1	nel biennio 2000-01 non c'è stato un divario nell'impresa tra competenze disponibili e richieste
div2	nel biennio 2000-01 c'è stato un divario nell'impresa tra competenze manageriali disponibili e richieste
div3	nel biennio 2000-01 c'è stato un divario nell'impresa tra competenze di business disponibili e richieste
div4	nel biennio 2000-01 c'è stato un divario nell'impresa di competenze relative alle caratteristiche del prodotto
div5	nel biennio 2000-01 c'è stato un divario nell'impresa tra competenze tecniche disponibili e richieste
div6	nel biennio 2000-01 c'è stato un divario nell'impresa tra competenze informatiche disponibili e richieste
div7	nel biennio 2000-01 c'è stato un divario nell'impresa tra competenze amministrative disponibili e richieste
div8	nel biennio 2000-01 c'è stato un divario nell'impresa tra competenze linguistiche disponibili e richieste

L'evidenza empirica suggerisce che la formazione è più frequente, in termini di dipendenti formati, tra le imprese che appartengono ad un gruppo, che hanno realizzato analisi dei fabbisogni formativi, che non sono dotate di centri di formazione attrezzati ed in cui il sindacato ha un ruolo attivo nella formazione. In tutti questi casi, tuttavia, le stime sono spesso molto imprecise, per cui è difficile andare oltre una caratterizzazione basata su impressioni.

Le imprese che hanno aumentato di più il fatturato nel periodo 1999-2000 hanno fatto relativamente meno formazione, il che suggerisce che la formazione può essere utilizzata in modo più intenso in fasi di rallentamento piuttosto che di espansione dell'attività.

La disponibilità di fondi pubblici e la formazione sono correlati in modo positivo se le imprese che fanno più formazione richiedono o utilizzano più fondi, oppure se le imprese che utilizzano più fondi fanno più formazione. Allo stato delle informazioni disponibili, non è possibile individuare se vi sia una relazione di causa ed effetto tra queste due variabili. L'assenza di una relazione significativa può anche indicare che la disponibilità di risorse pubbliche va a finanziare attività di formazione che sarebbero state intraprese anche in assenza di finanziamenti.

L'evidenza empirica ottenuta suggerisce la presenza di una correlazione positiva, ma tale correlazione non è statisticamente significativa.

Per quanto riguarda invece le caratteristiche dei dipendenti, si ottiene che la formazione è più frequente, in termini di percentuale di formati, nelle imprese in cui è più alta la percentuale di addetti con meno di un anno di servizio ed in cui è minore la percentuale di dipendenti nella qualifica operaia con almeno un diploma di scuola superiore. Poiché la formazione nella qualifica operaia può essere spesso motivata dall'esigenza di aumentare il patrimonio di conoscenze di base, questa correlazione negativa non è sorprendente. Non si trova invece evidenza di una relazione significativa tra sesso e formazione né tra tipologia contrattuale e formazione.

La presenza di innovazioni tecnologiche ed organizzative può avere impatto sulla percentuale di dipendenti formati se esiste una complementarità tra tali innovazioni e la formazione. L'evidenza ottenuta suggerisce, tuttavia, che vi sia scarsa correlazione tra le variabili che misurano il grado di innovazione e la formazione, intesa come percentuale di formati. In particolare, si trova che la percentuale di formati è significativamente inferiore nelle imprese che hanno aumentato le competenze richieste ai dipendenti nell'esecuzione delle mansioni e nelle imprese che hanno disegnato dei percorsi di carriera per i dipendenti. Infine, quando esaminiamo la correlazione tra il divario di competenze disponibili e richieste e la percentuale di formati, emerge che solo il divario di conoscenze informatiche è associato in modo statisticamente significativo a maggior formazione.

Se limitiamo l'analisi alle imprese manifatturiere e dell'edilizia, rispetto all'intero campione, emergono alcune differenze di interesse:

- 1 si ottiene evidenza di una correlazione positiva e statisticamente significativa tra ricorso a fondi pubblici e percentuale di dipendenti formati;
- 2 si ricava che la formazione è significativamente più alta tra le imprese che hanno effettuato nel biennio 2000-2001 un'analisi dei fabbisogni formativi;
- 3 la formazione è meno frequente nelle imprese che utilizzano maggiormente contratti flessibili;
- 4 infine, c'è meno formazione nelle imprese che hanno attuato negli ultimi tre anni una ridefinizione del sistema delle mansioni conseguente all'allargamento delle mansioni dei dipendenti.

I trend nell'intensità della formazione

Un dato interessante che emerge dalla lettura dei dati riguarda la relazione negativa e significativa tra assunzione di esperti "ad hoc" dotati delle competenze necessarie e variazioni nell'intensità della formazione. C'è, inoltre, evidenza di una correlazione negativa tra innovazioni tecnologiche nella produzione dei beni e servizi e nell'informatizzazione dei processi di comunicazione ed intensità della formazione.

L'analisi sull'intensità e sull'ampiezza della formazione per i singoli livelli di qualifica professionale

Dalla lettura dei dati si nota innanzitutto come ci sia una notevole eterogeneità nei risultati in riferimento alla qualifica professionale considerata. Ad esempio, la correlazione tra variazioni nel fatturato nel biennio 1999-2000 e la percentuale di addetti formati è negativa e significativa solo per le categorie operaie e per i tecnici. Allo stesso tempo si può osservare una corre-

lazione negativa tra utilizzo di fondi pubblici e percentuale di addetti formati per tutte le qualifiche tranne quelle operaie. Organizzando i dati per qualifiche, si ottiene chiara evidenza di una correlazione negativa e significativa tra la percentuale di addetti formati e l'assunzione da parte delle imprese di esperti "ad hoc" dotati delle competenze necessarie, in linea con l'ipotesi che ci sia sostituzione tra assunzione esterna e formazione interna.

L'impatto delle innovazioni tecnologiche ed organizzative varia anch'esso con la qualifica. Ad esempio, innovazioni che aumentano il potere decisionale dei dipendenti incrementano la percentuale di formati nelle categorie operaie, ma diminuiscono la formazione tra i quadri. Allo stesso modo, l'introduzione di contratti flessibili riduce in modo significativo la percentuale di formati tra gli impiegati e i tecnici. Mentre l'introduzione di percorsi di carriera riduce la formazione per tutte le qualifiche, l'introduzione di forme di lavoro per *team* favorisce la formazione dei dipendenti con qualifica operaia.

Relativamente alle ore di formazione erogate risulta che queste sono generalmente più elevate in imprese che hanno un minor numero di sedi e non appartengono ad un gruppo industriale, che hanno effettuato analisi dei fabbisogni formativi ed hanno centri finalizzati alla formazione. Variazioni nel fatturato per addetto ed ore di formazione hanno correlazioni di segno opposto a seconda che si tratti delle qualifiche operaie o di quelle tecniche. Mentre nel primo caso le ore di formazione sono significativamente maggiori tra le imprese che hanno aumentato il fatturato nel periodo 1999-2000, nel secondo caso accade l'opposto. Ciò sembra suggerire che l'intensità della formazione non abbia carattere prociclico o anticiclico in generale, ma che la ciclicità dipenda dalle competenze richieste. In fase di espansione dell'attività dell'impresa, la percentuale di formati nelle qualifiche operaie diminuisce, mentre aumenta l'intensità della formazione. D'altro canto, sia la percentuale che l'intensità della formazione diminuiscono per le qualifiche tecniche.

Per quanto riguarda, invece, le caratteristiche dei dipendenti, si vede che le ore di formazione sono significativamente maggiori nelle imprese che hanno un maggior numero di dipendenti giovani e con limitata anzianità di servizio, il che suggerisce come la formazione tenda a concentrarsi nei primi anni dell'attività lavorativa. Per quanto riguarda le qualifiche operaie, si trova inoltre che una maggiore percentuale di donne è associata ad un minor numero di ore di formazione. Come c'è da attendersi, la formazione per addetto ha maggiore intensità laddove pesa di più la componente occupazionale di tipo tecnico e professionale e minore è il peso dell'occupazione nelle qualifiche operaie e impiegatizie. Infine, si nota un interessante contrasto tra qualifiche operaie e tecniche per quanto riguarda la correlazione tra formazione e peso dei contratti di lavoro a tempo indeterminato. Questa correlazione è negativa nelle qualifiche operaie e positiva tra i tecnici e i quadri. Allo stesso modo, si nota come l'utilizzo di fondi pubblici sia correlato in modo positivo e statisticamente significativo con le ore di formazione soltanto per i dipendenti nelle qualifiche operaie.

La presenza di innovazioni tecnologiche negli ultimi tre anni ha avuto scarsi riflessi sulle ore di formazione per addetto. Si nota, in particolare, come l'introduzione di innovazioni in ambito informativo e gestionale sia positivamente correlata con l'intensità delle ore di formazione per le qualifiche impiegatizie. D'altro canto la crescente informatizzazione dei processi di comunicazione con clienti e fornitori sembra avere avuto riflessi negativi sulle ore di formazione e, allo stesso modo, questo sembra essere accaduto per le innovazioni di prodotto.

La presenza di innovazioni organizzative ha avuto dei riflessi per lo più asimmetrici tra le diverse qualifiche, con l'eccezione dell'esternalizzazione di attività non costituenti le competenze principali dell'impresa, che ha generato un aumento della formazione per addetto. L'aumento delle competenze richieste ai dipendenti per l'esecuzione delle mansioni e la ridefinizione e l'allargamento delle mansioni stesse hanno comportato una maggior numero di ore di formazione per il personale tecnico, ma non per il personale operaio, per il quale le ore sono invece tendenzialmente diminuite. Mentre l'introduzione di sistemi di *Total Quality Management* è associata a minor formazione nelle qualifiche operaie ed impiegatizie, l'utilizzo di procedure di rotazione del personale è correlato positivamente alle ore di formazione svolte dai dipendenti in categorie operaie. Infine, l'introduzione di contratti di lavoro flessibile ha comportato, come c'era da attendersi, una minor formazione, in particolar modo nelle qualifiche operaie ed impiegatizie.

5.2 • I CONTENUTI DELLA FORMAZIONE

Se invece dell'intensità e dell'ampiezza della formazione si passa a considerare la formazione in funzione dei suoi contenuti, il questionario utilizzato (come si è già evidenziato nel paragrafo 4) permette di analizzare le aree tematiche in cui l'impresa è intervenuta nel 2001, distinguendo tra le seguenti aree:

- formazione per sviluppare capacità di *leadership*, di *problem solving*, di *project management* e di lavoro di gruppo;
- formazione sul modello di attività di impresa per diffondere missione e strategia dell'impresa ai dipendenti;
- formazione sulle caratteristiche del prodotto / servizio da utilizzare;
- formazione per sviluppare competenze tecniche relative a processi / prodotti dell'impresa;
- formazione sulle competenze informatiche e formazione sugli aspetti amministrativi.

Le stime mettono in mostra anche in questo caso come le diverse aree tematiche della formazione possano rispondere in modo diverso alle diverse caratteristiche di impresa e degli addetti. Ad esempio, si trova evidenza di una correlazione positiva tra ricorso a finanziamenti pubblici e formazione solo nelle tipologie che riguardano le competenze informatiche e tecniche. Allo stesso modo troviamo che imprese che hanno aumentato maggiormente il fatturato tendono a fare meno formazione nelle aree del management, delle competenze tecniche ed amministrative. Questi tipi di formazione sono più frequenti nelle imprese di maggiori dimensioni, in cui spesso il sindacato ha voce in paragrafo nella formazione continua. È interessante mettere in relazione le tipologie di innovazione tecnica ed organizzativa con le tipologie di formazione. Troviamo, ad esempio, che l'introduzione di nuovi sistemi informativi per le attività amministrative e gestionali sia positivamente correlata con la formazione nell'area amministrativa e che l'innovazione di prodotto sia correlata positivamente alla formazione nell'area tecnica e negativamente alla formazione sul modello di attività di impresa. Notiamo, inoltre, come l'informatizzazione della comunicazione con clienti e fornitori riduca la formazione manageriale ed amministrativa ma incentivi la formazione informatica e sulle caratteristiche del prodotto. D'altro canto, all'introduzione del *Total Quality Management* sono associate tipologie di formazione che si basano sulle caratteristiche del prodotto e sulla strategia di impre-

sa, mentre diminuisce la formazione di natura manageriale ed amministrativa. L'esternalizzazione delle attività non critiche porta, invece, ad accentuare la formazione tecnico-amministrativa e a ridimensionare altri tipi di formazione. Infine, l'introduzione di contratti flessibili è associata ad una minore formazione di natura tecnica.

5.3 • GLI STRUMENTI DELLA FORMAZIONE

Passando ad esaminare i diversi strumenti di formazione ed il loro grado di utilizzo, il questionario permette di distinguere tra formazione in aula, formazione via CD Rom, formazione *on the job* ed *e-learning*. Le risposte al questionario sono organizzate in cinque possibili livelli diversi, ordinati in senso gerarchico, dal livello minimo (strumento poco utilizzato) al livello massimo (strumento molto utilizzato).

Le stime suggeriscono che la formazione in aula sia più frequente in imprese di maggiori dimensioni, con dipendenti relativamente giovani ed una maggiore frequenza di contratti a tempo indeterminato. Tra le innovazioni tecniche ed organizzative che favoriscono la formazione in aula troviamo l'esternalizzazione ed l'aumento delle competenze dei dipendenti, mentre l'innovazione di prodotto e la riduzione dei livelli gerarchici riducono l'importanza della formazione in aula. La formazione *on the job* in alternanza, invece, è più frequente nelle imprese che hanno meno sedi e che hanno avuto una crescita minore del fatturato. Tra le innovazioni che favoriscono questo tipo di formazione menzioniamo l'aumento delle competenze e del potere decisionale dei dipendenti. Infine, la formazione tramite *e-learning* è più frequente in imprese i cui dipendenti hanno una limitata anzianità di servizio, in cui la percentuale di dipendenti nelle qualifiche operaie è minore ed in cui il fatturato è cresciuto relativamente poco. Tra le innovazioni tecniche ed organizzative che hanno favorito l'utilizzo dell'*e-learning* indichiamo la riduzione dei livelli gerarchici, l'allargamento delle mansioni dei dipendenti, l'aumento del potere decisionale e delle competenze richieste, la diffusione della valutazione della performance individuale, del *team work* e di contratti più flessibili.

5.4 • LA DIFFUSIONE DELLE PIATTAFORME DI E-LEARNING

Ulteriori margini di approfondimento circa l'*e-learning*, derivano dal verificare se esistano delle correlazioni significative tra la disponibilità di una piattaforma tecnologica che permetta il ricorso a tale modalità formativa e le caratteristiche delle imprese e degli addetti che hanno risposto al questionario.

Innanzitutto si nota come la percentuale delle imprese nel campione che si è attrezzata con piattaforme di *e-learning* è pari al 12.36%: la disponibilità di una piattaforma di *e-learning* è più frequente tra le imprese di grandi dimensioni e con addetti che hanno poca anzianità aziendale, tra le imprese che praticano un'analisi dei fabbisogni formativi, le imprese che hanno portato avanti una riduzione dei livelli gerarchici e che hanno introdotto contratti di lavoro flessibili. La disponibilità di fondi pubblici appare anch'essa una variabile importante nella diffusione dell'*e-learning*. Tra i fattori negativi emergono, invece, il peso delle qualifiche operaie sul totale degli organici, l'aumento del fatturato e la diffusione di metodi di remunerazione variabile.

Infine, è interessante vedere come sull'utilizzo di piattaforme di *e-learning* non agisca alcun effetto legato alle tipologie dei fabbisogni formativi (considerati attraverso l'analisi dei divari di competenze).

5.5 • FORMAZIONE E PERFORMANCE: GLI EFFETTI SULLA PRODUTTIVITÀ

Nelle analisi finora sviluppate è stata esplorata la correlazione tra varie misure dell'incidenza della formazione e le caratteristiche delle imprese e degli addetti che hanno risposto al questionario. Come ricordato ad inizio paragrafo, tuttavia, interessa anche rilevare la presenza o l'assenza di correlazioni significative tra formazione e produttività. A tal fine, si consideri la seguente funzione di produzione Cobb Douglas:

$$Y_i = A K_i^a L_i^{(1-a)} \quad [2]$$

dove Y è il valore aggiunto (o fatturato) dell'impresa, K sono le immobilizzazioni tecniche, L l'occupazione ed A è una misura della produttività residua, che è legata sia al progresso tecnico sia alla qualità degli *inputs* (Lynch e Black, 1996). Poiché la formazione influisce sullo stock di conoscenze accumulate dal capitale umano e quindi su produttività degli *inputs*, si può esprimere la relazione [2] nella forma che segue:

$$\ln Y_i = m x_i + n z_i + o y_i + p t + a \ln(K_i) + (1-a) \ln(L_i) + e_i \quad [3]$$

dove A è stato approssimato con le caratteristiche delle imprese x e degli addetti z , con le innovazioni tecnologiche ed organizzative adottate y e con l'incidenza della formazione professionale t . In linea di principio, pur volendo stimare gli effetti inseriti in questo modello attraverso i dati relativi al 2001, si è dovuto utilizzare i valori del 2000, viste le difficoltà ad ottenere attraverso le fonti utilizzate (AIDA e Mediobanca) informazioni sul fatturato e sul valore aggiunto nel 2001. Essendo costretti, in prima approssimazione, ad utilizzare i dati del 2000, l'insieme delle variabili esplicative che si intende utilizzare per stimare la [3] si riduce notevolmente. Molte delle variabili qualitative, infatti, sono definite per il 2001.

Mentre la variabile dipendente è il logaritmo del valore aggiunto (V) o, in alternativa, del fatturato (S), le variabili esplicative sono i logaritmi delle immobilizzazioni tecniche nel 2000 (K), lo stock di occupati nel 2000 (L), il numero di stabilimenti (I_{sed}), l'appartenenza o meno dell'impresa ad un gruppo (*gruppo*), la percentuale di formati nel 2000 (*percent1*), una *dummy* che registra se l'impresa ha fatto formazione nel 1999 (*form1*) ed una *dummy* (*elearn*) che cattura la disponibilità di una piattaforma di *e-learning* entro il 2000. In assenza di ulteriori controlli sul livello medio di istruzione e sulla composizione degli addetti per qualifica, i nostri risultati hanno solo una valenza basata su impressioni. I risultati delle stime sono nella tabella 3.44.

Tabella 3.44 - Correlazione tra formazione, fatturato e valore aggiunto nel 2000. Modello OLS

obs: Depvar:	294 ls	260 lv
le	0.4204* (0.0746)	0.6229* (0.0750)
lk	0.3729* (0.0546)	0.3435* (0.0705)
lsedi	0.0267 (0.0545)	0.0117 (0.0512)
gruppo	0.1026 (0.1333)	0.1413 (0.1022)
percent1	0.1830 (0.2062)	0.1663 (0.1798)
form1	- 0.2627 (0.4137)	0.0029 (0.3179)
elearn	1.0070* (0.3740)	0.5047 (0.2805)
R-sq	0.633	0.771

Si ottiene un modello in cui i coefficienti associati allo stock di capitale e all'occupazione sono significativi e di dimensione ragionevole (la quota del reddito di lavoro di solito varia tra 0.6% e 0.7%, ed il valore stimato nella funzione del valore aggiunto è 0.62%). Gli altri controlli relativi alle caratteristiche di impresa non sono statisticamente significativi e lo stesso vale per due delle tre variabili relative alla formazione. In particolare, la percentuale di formati è correlata positivamente alla produttività, ma lo *standard error* è troppo elevato per poter trarre da questa stima alcune implicazioni. Per quanto riguarda invece la *dummy* relativa alla disponibilità di una piattaforma di *e-learning*, si ottiene evidenza di una correlazione positiva e statisticamente significativa, soprattutto quando la variabile dipendente è il fatturato.

Quale può essere l'interpretazione di questo risultato? Non essendo chiara la direzione causale, non si può escludere che imprese a più elevata produttività si attrezzino più facilmente con piattaforme *e-learning*. La presenza di una correlazione positiva non è infatti sufficiente per stabilire un legame di causalità tra formazione attraverso tecnologie *web-based* e produttività. Una migliore qualità dei dati e la disponibilità di informazioni longitudinali sembrano requisiti essenziali per rispondere alla domanda se una maggiore formazione aumenti la produttività.

5.6 • ALCUNE CONSIDERAZIONI SULLE ANALISI SVOLTE

I principali risultati dell'analisi empirica svolta in questo paragrafo possono essere sintetizzate nelle considerazioni che seguono.

- 1 Esiste un'evidenza in supporto dell'esistenza di una correlazione positiva tra disponibilità di fondi pubblici e formazione professionale in impresa. Tale correlazione è particolarmente rilevante per le qualifiche operaie.
- 2 La relazione tra tipologia contrattuale (tempo indeterminato, contratti flessibili) ed intensità della formazione varia con la qualifica del personale. Mentre per le qualifiche operaie c'è una correlazione positiva tra formazione e flessibilità, l'opposto si registra tra le qualifiche tecniche e manageriali. L'idea che la formazione sia più frequente laddove il rapporto di lavoro ha un carattere più stabile sembra quindi valere anche nel nostro campione, ma limitatamente ad alcune categorie professionali.
- 3 C'è qualche evidenza che si faccia più formazione nelle imprese in cui la crescita del fatturato è meno sostenuta. Ciò sembra avvallare l'idea che l'intensità della formazione abbia una dinamica anti-ciclica, cioè che si faccia più formazione quando l'attività produttiva rallenta.
- 4 Esistono tracce di una correlazione negativa tra intensità della formazione e presenza di assunzioni di personale esperto "ad hoc". Quando le imprese devono colmare i loro fabbisogni di competenze, possono scegliere tra assunzioni di personale già formato e formazione "in casa".
- 5 La formazione è più diffusa tra le imprese che hanno un personale con minore anzianità di servizio, il che suggerisce come la formazione stessa si concentri prevalentemente nelle fasce giovani del personale dipendente. Non troviamo, invece, evidenza che le imprese con una maggiore quota di personale femminile facciano meno formazione.
- 6 La formazione è più diffusa tra le imprese che producono un'analisi sistematica dei fabbisogni formativi.
- 7 C'è evidenza di una correlazione positiva tra alcune innovazioni di tipo organizzativo e formazione. In particolare, la formazione è più diffusa in imprese che utilizzano *teams* e in cui l'*empowerment* del personale è più spinto. C'è invece correlazione negativa tra formazione e la presenza di percorsi di carriera per il personale.
- 8 Non vi è evidenza di una relazione significativa tra produttività e formazione. Il fatto che le imprese che utilizzano una piattaforma di *e-learning* abbiano una maggiore produttività può essere semplicemente giustificato dal fatto che queste imprese sono in grado di sostenere i costi delle nuove tecnologie di comunicazione e formazione.
- 9 L'esternalizzazione delle competenze non chiave presenta un effetto positivo sull'intensità della formazione svolta dalle qualifiche che non corrispondono agli operai e sulla percentuale di quadri ed impiegati direttivi coinvolti in attività di formazione.

6 • IL RUOLO DEL FINANZIAMENTO PUBBLICO

Nel comprendere le strategie formative adottate dalle grandi imprese assume una particolare rilevanza esaminare come si distribuiscano le spese complessivamente sostenute tra risorse proprie e risorse derivanti dall'utilizzo di strumenti di sostegno pubblico alla formazione.

Diversi aspetti possono portare ad ipotizzare che nelle grandi imprese l'utilizzo dei finanziamenti pubblici per la formazione abbia logiche molto diverse rispetto alle piccole e medie imprese in termini di incidenza sulle spese complessive di formazione ed in termini di contenuti e di finalità per cui le risorse pubbliche ricevute vengono impiegate. Nelle grandi imprese la disciplina UE sugli aiuti di Stato, imponendo limiti ai finanziamenti pubblici fruibili in un triennio ed i vincoli delle azioni 1.c della legge n. 236/93, ad esempio, rappresentato aspetti limitanti il ricorso a finanziamenti pubblici per la formazione. La maggiore disponibilità di risorse rispetto alle piccole e medie imprese ha inoltre reso meno critica la disponibilità nelle grandi imprese di tali finanziamenti, diminuendo in queste realtà l'attenzione verso gli strumenti normativi regolanti gli aiuti alla formazione. Gli elevati livelli di criticità indicati dalle imprese per l'accessibilità ai finanziamenti pubblici per la formazione (si veda il paragrafo 2) evidenziano, tuttavia, come sia presente l'interesse verso queste forme di sostegno della formazione e come anzi le difficoltà ad utilizzare tali incentivi rappresentino in numerose società un fattore limitante il ricorso al *training*.

L'introduzione nel 2001 della legge n. 383/2001 (la cosiddetta "Tremonti bis"), concedendo alle imprese la possibilità di detassare il 50% delle spese in formazione, può "liberare" l'accessibilità ai fondi pubblici per la formazione da alcuni dei vincoli che ne hanno frenato fino ad ora l'utilizzo. Tuttavia, vista la recente introduzione di tale normativa, rimane difficile comprendere attraverso l'analisi svolta quanto tale cambiamento porti le imprese a percepire come meno "critica" la disponibilità di risorse pubbliche per la formazione.

Insieme ai risultati sui livelli di criticità percepiti riguardo alla disponibilità di fondi pubblici, le analisi econometriche presentate nel paragrafo 5 rappresentano il punto di partenza da cui si sviluppano le riflessioni presentate in questo paragrafo.

Le stime ricavate sulla base dei modelli di regressione, pur evidenziando un effetto significativo dell'utilizzo di fondi pubblici sulla percentuale di addetti formati e sulle ore di formazione svolte, lasciano incompiuta l'analisi sull'impatto degli strumenti di sostegno pubblico sulla formazione, non permettendo di definire un legame causale tra intensità della formazione e utilizzo di fondi pubblici. Tali analisi trascurano, inoltre, le logiche con cui i finanziamenti vengono richiesti agli Enti della Pubblica Amministrazione che ne regola l'attribuzione. Nel tentativo di superare tali limiti e malgrado le difficoltà a comprendere i cambiamenti nei modelli di utilizzo delle risorse pubbliche per la formazione, le analisi presentate in questo paragrafo offrono l'opportunità di esaminare l'atteggiamento delle grandi imprese nei confronti dei finanziamenti pubblici e le difficoltà legate al ricorso alle normative che ne regolano l'utilizzo. Ad esempio, costituisce motivo di particolare interesse comprendere se l'ottenimento di aiuti pubblici costituisca una condizione necessaria per svolgere gli interventi oggetto delle richieste di finanziamento. Nei casi in cui si prefigurino una simile condizione, il mancato svolgimento dell'intervento in caso di assenza di finanziamento pubblico è riconducibile ad una situazione in cui lo sforzo economico necessario per l'intervento ed il beneficio appropriabile dall'impresa

renderebbero negativo il *pay off* dell'investimento, impedendone il suo svolgimento in assenza di incentivi pubblici. È chiaro che in tali casi l'allocazione di risorse pubbliche per la formazione, impedendo un "fallimento del mercato", è da ritenersi efficiente.

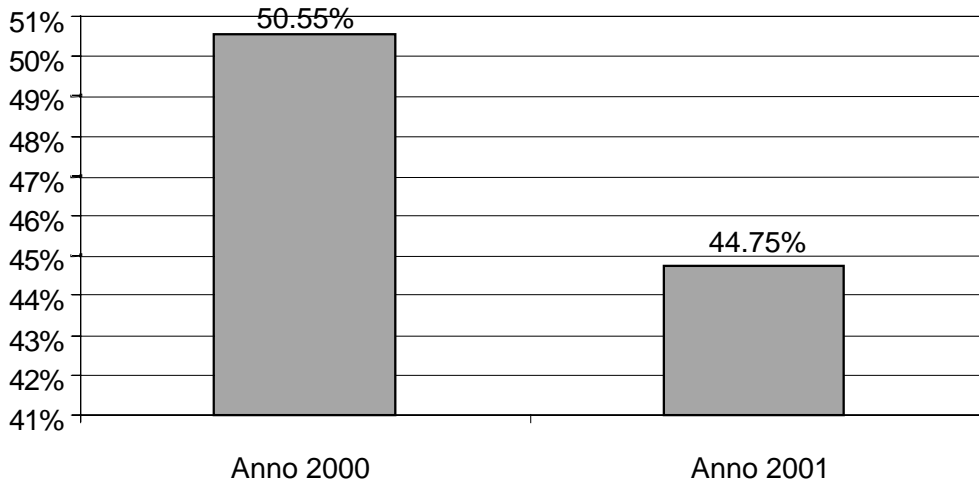
La formazione legata ad azioni di riqualificazione o di riconversione professionale per particolari categorie di lavoratori può in alcuni casi ricadere sotto questa fattispecie. Casi in cui il *pay off* dell'intervento è negativo per l'impresa sono identificabili, ad esempio, nelle attività di formazione in cui i benefici dell'intervento sono principalmente appropriabili dal lavoratore (ad esempio, formazione per dipendenti in esubero, formazione per dipendenti caratterizzati da elevati tassi di *turn over* o da età avanzata). In altri casi invece a frenare lo sviluppo della formazione in azienda sono le difficoltà delle imprese a valutare i ritorni derivanti da questi investimenti sul capitale umano; in questi casi il ricorso al finanziamento pubblico attenua la criticità legata alla valutazione aleatoria del *pay off* dell'intervento.

6.1 • IL RICORSO AI FINANZIAMENTI PUBBLICI PER LA FORMAZIONE

Le analisi svolte permettono di rifiutare ipotesi circa un mancato utilizzo nelle grandi imprese italiane di finanziamenti pubblici per la formazione. La figura 3.46 evidenzia, infatti, come il 50% delle imprese osservate abbia fatto ricorso nel 2000 a fondi pubblici per svolgere alcuni interventi di formazione. Questa percentuale diminuisce nel 2001, anno in cui il 45% circa del campione ha utilizzato incentivi pubblici per la formazione.

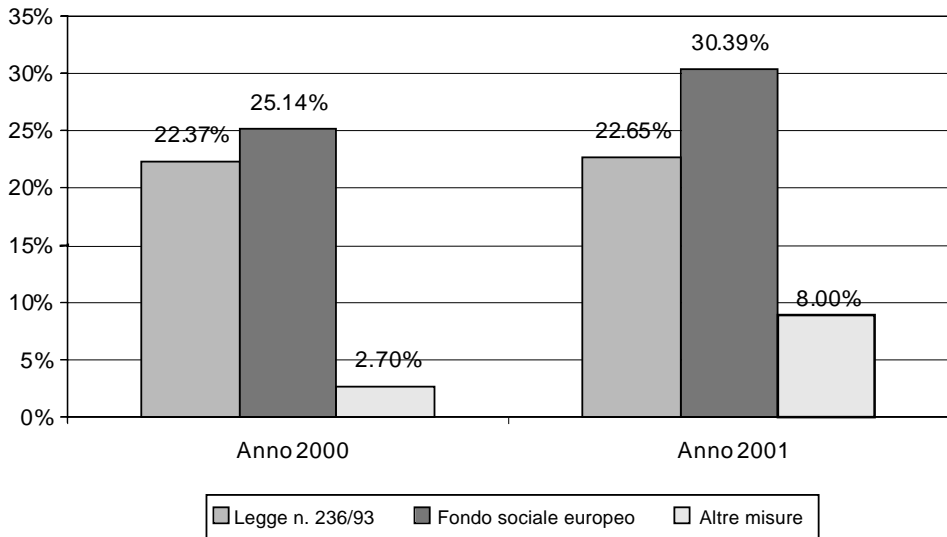
Mentre il numero di imprese utilizzanti la legge n. 236/93 è rimasto pressoché costante nei due anni esaminati, il ricorso ai finanziamenti comunitari disposti dal Fondo Sociale Europeo (FSE) è aumentato nel campione, come evidenzia la figura 3.47. Si registra, inoltre, una diminuzione dell'utilizzo di forme di sostegno diverse da quelle precedentemente elencate. La legge "Tremonti bis", entrata in vigore negli ultimi mesi del 2001, è stata utilizzata in tale anno dal 7% circa del campione analizzato.

Figura 3.46: La percentuale di imprese che ha fruito di finanziamenti pubblici per la formazione continua nel 2000 e nel 2001



Numero di osservazioni: 362 imprese (8 osservazioni mancanti)

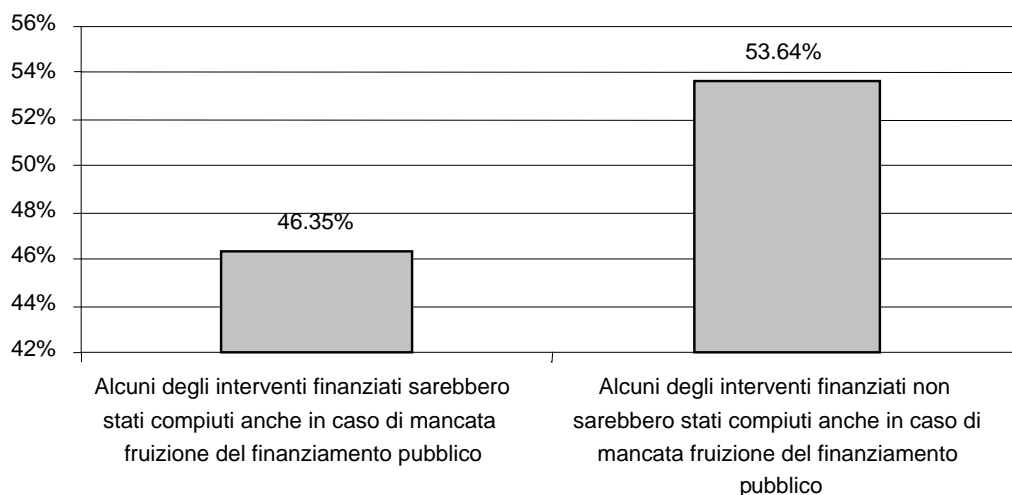
Figura 3.47: L'utilizzo della legge n. 236/93, dei finanziamenti disposti dal FSE e di altre misure di sostegno alla formazione



Numero di osservazioni: 362 imprese per entrambi gli anni (8 osservazioni mancanti)

Questi dati, pur confutando ipotesi circa una scarsa attenzione delle grandi imprese riguardo alle forme di sostegno pubblico per la formazione, poco spiegano sull'importanza che le risorse pubbliche abbiano rivestito all'interno delle strategie formative delle imprese.

Figura 3.48: Il ruolo dei finanziamenti pubblici per le imprese utilizzatrici di tali fondi

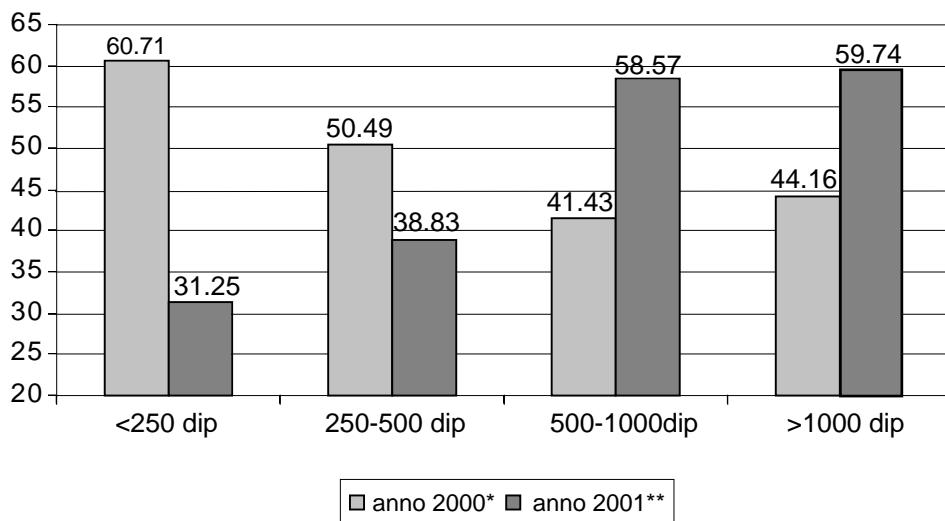


Numero di osservazioni: 162 imprese (17 osservazioni mancanti)

L'analisi presentata in figura 3.48 fornisce, tuttavia, informazioni maggiori circa l'impatto che la disponibilità di finanziamenti pubblici ha avuto nelle politiche di formazione delle imprese utilizzanti gli strumenti precedentemente descritti. Il 53% circa delle imprese che ha utilizzato tra il 2000 ed il 2001 finanziamenti pubblici per la formazione ha dichiarato che non avrebbe svolto gli interventi oggetto del finanziamento qualora questo non fosse stato accordato. Senza dubbio, tale percentuale rappresenta una cifra sufficientemente elevata per poter confutare ipotesi circa la prevalenza presso le grandi imprese di un ruolo di marginale importanza per i finanziamenti pubblici per la formazione.

Tali evidenze sono per altro consistenti con la elevata criticità attribuita alle difficoltà di accesso ai finanziamenti pubblici per la formazione. Emerge, infatti, un'associazione positiva (ma tuttavia non significativa) tra le indicazioni delle imprese circa i livelli di criticità attribuiti all'accessibilità ai finanziamenti pubblici e la tendenza ad aver risposto che gli interventi non sarebbero stati eseguiti in mancanza di finanziamento pubblico. Le imprese che hanno risposto in questo modo tendono maggiormente ad indicare livelli di criticità medi od alti rispetto al resto del campione.

Figura 3.49: L'utilizzo dei finanziamenti pubblici al variare della dimensione



** associazione significativa con $\alpha=1\%$; * associazione significativa con $\alpha=5\%$

Numero di osservazioni: 362 imprese (8 osservazioni mancanti)

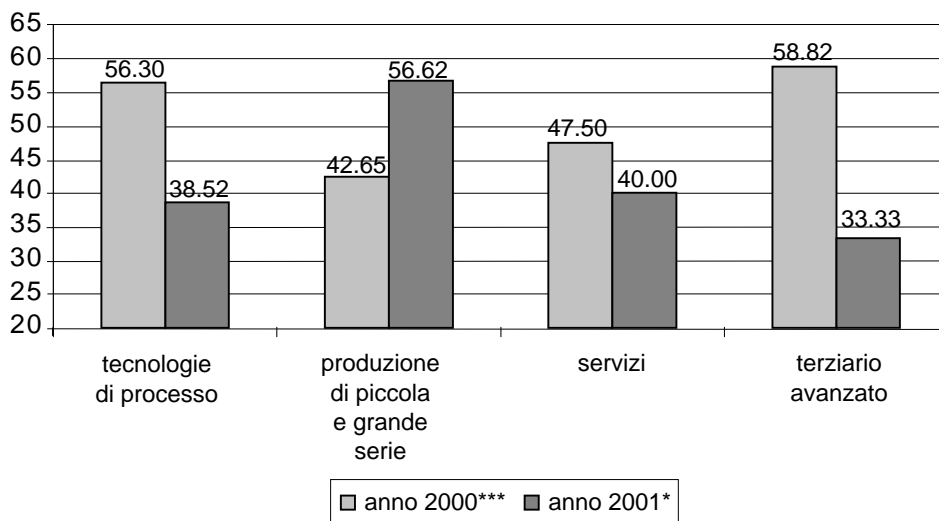
Dall'analisi rispetto alla dimensione sull'utilizzo di finanziamenti pubblici tra il 2000 ed il 2001 emergono evidenze contrastanti se si considera il 2000 o il 2001 come anno di riferimento. Mentre nel 2000 l'utilizzo di incentivi pubblici per la formazione ha un andamento decrescente rispetto alla dimensione, l'analisi sul 2001 mette in luce un trend di segno opposto (figura 3.49).

Tale inversione di tendenza si deve al fatto che nel 2001 nelle due classi dimensionali inferiori il numero di imprese che ha beneficiato degli incentivi pubblici è diminuito rispetto al 2000. Passando dal 2000 al 2001 sono invece aumentate nel campione le imprese collocate nelle due classi dimensionali superiori che sono ricorse a fondi pubblici per la formazione. Non è stato possibile individuare le ragioni di tale fenomeno. Può non essere comunque casuale il fatto che le imprese con più di 500 addetti (le realtà dove si è registrato un aumento di "utilizzo" per i finanziamenti pubblici) sono quelle che tendono maggiormente a programmare la formazione attraverso piani di dettaglio e attraverso budget specifici. Alcuni interventi finanziati richiedono, per l'ammontare richiesto alla Pubblica Amministrazione e per l'elevato numero delle azioni formative che li compongono, una capacità di programmazione della formazione di cui non tutte le imprese sono dotate. L'esistenza di associazioni positive e significative tra il ricorso sia nel 2000 sia nel 2001 a fondi pubblici per la formazione e la presenza di budget specifici o di piani di dettaglio per il *training* confermano tale considerazione.

Oltre ad essere associato significativamente con la dimensione di azienda, l'utilizzo del finanziamento pubblico presenta associazioni significative anche con il settore, sebbene dal confronto dei due anni analizzati risulta difficile trarre implicazioni di validità generale sui settori dove è più diffuso l'utilizzo di incentivi pubblici per la formazione (figura 3.50). È, inoltre, impor-

tante vedere come le imprese con un numero di addetti superiore a 1.000 unità tendono ad effettuare con maggior probabilità interventi che non sarebbero stati effettuati in assenza di un finanziamento pubblico (tabella 3.45).

Figura 3.50: L'utilizzo dei finanziamenti pubblici al variare del settore



* associazione significativa con $\alpha=1\%$; *** associazione significativa con $\alpha=10\%$
 Numero di osservazioni: 362 imprese (8 osservazioni mancanti)

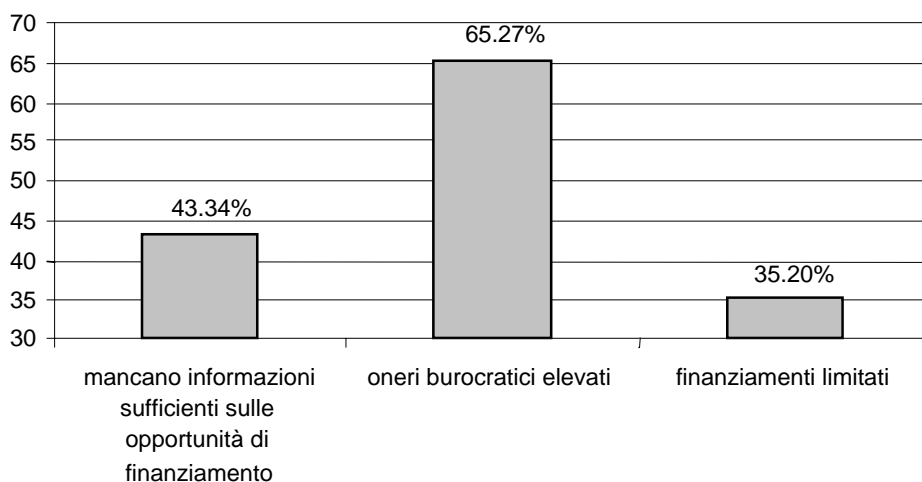
Tabella 3.45 - La criticità del finanziamento e dimensione; un'analisi di associazione*

criticità del finanziamento	Dimensione [Numero di dipendenti]		totale
	<1000	>1000	
Intervento svolto anche se non finanziato	60 41.96%	29 59.18%	89 46.35%
Intervento svolto solo se finanziato	83 58.04%	20 40.82%	103 53.65%
Totale	143 100.00%	49 100.00%	192 100.00%

* associazione significativa con $\alpha=5\%$

L'analisi sulle 179 imprese che non hanno utilizzato né nel 2000 né nel 2001 i finanziamenti pubblici a supporto di interventi di formazione evidenzia come siano principalmente gli oneri burocratici elevati a frenare tali realtà dal ricorrere a strumenti di finanziamento pubblico. Il 63% di queste aziende ha indicato, infatti, questo aspetto come principale elemento frenante il ricorso ad aiuti pubblici (figura 3.51). Circa il 43% delle imprese dichiara, inoltre, di non avere a disposizione informazioni sufficienti sulle opportunità di finanziamento. In ogni caso, non emerge alcuna associazione tra dimensione e cause addotte come ragione del mancato ricorso ai sostegni pubblici per la formazione, ad eccezione della maggior tendenza delle imprese con più di 500 addetti ad indicare la presenza di oneri burocratici eccessivamente elevati (si nota un'associazione significativa al 5% tra le due variabili)

Figura 3.51: Le ragioni indicate per non aver utilizzato strumenti pubblici per la formazione



Numero di osservazioni: 179 imprese (nessuna osservazione mancante)

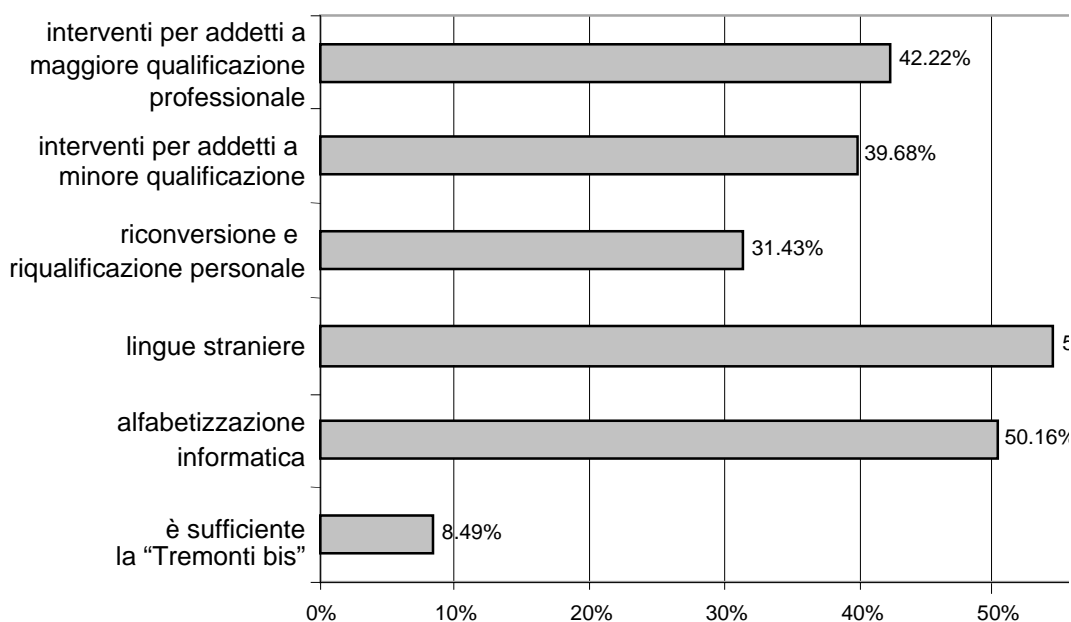
6.2 • QUALE EVOLUZIONE PER I SISTEMI DI FINANZIAMENTO PUBBLICO PER LA FORMAZIONE?

Nell'ottica di avviare una riflessione su quale possa essere una possibile ridefinizione dei sistemi di finanziamento pubblico per la formazione, nel questionario si è richiesto alle imprese di indicare quali tipologie di interventi formativi dovrebbero essere incentivate attraverso il finanziamento pubblico (figura 3.52). Sull'analisi pesa il numero di dati mancanti (55 imprese non hanno fornito alcuna indicazione). È interessante vedere come le imprese con meno di 250 addetti siano quelle più frequentemente caratterizzate da una mancata risposta alla domanda in questione. Emerge addirittura una connessione significativa (allo 0.1%) tra la dimensione e la mancata risposta alla domanda su possibili interventi da incentivare attraverso il finanziamento pubblico. L'esistenza di tale connessione denota una situazione di pro-

babile incapacità delle imprese di dimensioni minori a formulare indicazioni su una possibile ridefinizione dei sistemi di finanziamento pubblico. Questa tendenza può essere del resto in linea con la minore attitudine di queste imprese a programmare la formazione e, di conseguenza, anche a ricorrere a finanziamenti pubblici per la copertura dei costi generati dagli interventi programmati. In questi casi la conoscenza degli aspetti caratterizzanti il sistema di sostegno pubblico alla formazione può essere quindi limitata.

Dall'analisi è comunque emersa un'opinione condivisa da più del 90% delle imprese intervistate sull'opportunità che, oltre a permettere la deduzione fiscale delle spese in formazione, lo Stato dovrebbe mettere a disposizione fondi per particolari programmi di formazione. L'opinione più diffusa è che fondi *ad hoc* per interventi di formazione dovrebbero essere indirizzati a programmi di alfabetizzazione linguistica ed informatica. A spingere circa il 50% delle imprese intervistate a formulare tali indicazioni vi è probabilmente la percezione di un sistema educativo nazionale che, essendo carente nel fornire conoscenze di base ai giovani riguardo le lingue straniere e le discipline informatiche, indirettamente scarica sulle imprese i costi di formazione per tali competenze.

Figura 3.52: Gli interventi formativi da sostenere attraverso il finanziamento pubblico

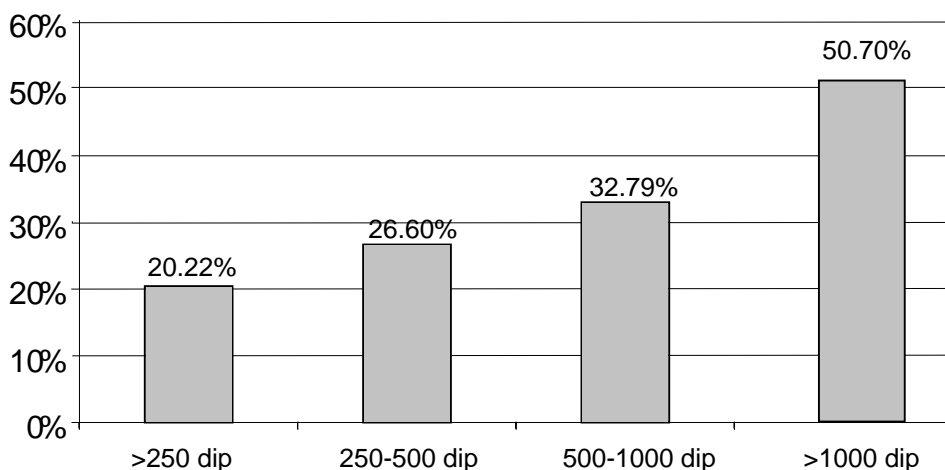


Numero di osservazioni: 315 imprese (55 osservazioni mancanti)

Le risposte fornite dal campione segnalano tuttavia esigenze fra di loro "contraddittorie", indicando una forte eterogeneità del panorama analizzato; ad esempio, hanno ricevuto frequenze di segnalazione pressoché uguali interventi "ad hoc" destinati ad addetti sia a minore sia a maggiore qualificazione professionale.

Circa un terzo delle imprese intervistate ha dichiarato, infine, che una possibile destinazione di fondi pubblici per la formazione dovrebbe essere costituita da azioni di riqualificazione o di riconversione professionale. A spingere tali imprese verso queste indicazioni vi è probabilmente l'opinione che in momenti di crisi aziendale lo Stato dovrebbe supportare l'impresa con interventi volti a rilanciare la qualificazione professionale delle aziende in crisi. È inoltre interessante notare come la presenza di tale indicazione sia associata positivamente (con livelli di significatività allo 0.1%) con la dimensione (figura 3.53), relazione che sottolinea probabilmente le difficoltà nelle aziende di maggiori dimensioni a "mantenere" le capacità individuali.

Figura 3.53: La percentuale di imprese che ritengono che gli interventi formativi legati alla riqualificazione-riconversione professionale siano da sostenere attraverso il finanziamento pubblico*



* associazione significativa con $\alpha=0.1\%$

Numero di osservazioni: 315 imprese (55 osservazioni mancanti)

6.3 • ALCUNE CONSIDERAZIONI SUL RUOLO E SULLE MODALITÀ DEL FINANZIAMENTO PUBBLICO

L'analisi svolta, pur avendo il limite di non poter approfondire le tipologie di fabbisogni formativi soddisfatte attraverso gli incentivi pubblici alla formazione continua, consente di trarre alcune conclusioni sul ruolo dei finanziamenti pubblici nei processi di formazione continua delle grandi imprese italiane.

- In primo luogo, i finanziamenti disposti dalla Pubblica Amministrazione per la formazione hanno un ruolo non marginale nelle politiche di formazione delle grandi imprese italiane: il dato che il 50% delle imprese ha utilizzato tali strumenti per svolgere interventi che altrimenti non sarebbero stati effettuati permette di affermare come l'attenzione verso gli aiuti pubblici alla formazione sia presente in molte grandi aziende italiane.
- Il fatto che circa metà delle imprese utilizzatrici di aiuti pubblici per la formazione affermi che gli interventi non sarebbero stati compiuti in assenza di tale beneficio induce a pensa-

re che il finanziamento pubblico per la formazione abbia spesso un ruolo efficiente per le imprese e, soprattutto, per i dipendenti.

- La mancanza di informazioni circa le opportunità di finanziamento e l'eccessiva complessità delle procedure per l'ammissibilità al finanziamento, ostacolando il ricorso a tali incentivi ed aumentando il costo sostenuto dalle imprese per ottenere tali benefici, contribuiscono tuttavia a limitare l'efficienza di tali strumenti. La recente introduzione della legge "Tremonti bis", semplificando le procedure per l'ottenimento degli incentivi, può tuttavia contribuire a diminuire i costi sostenuti dalle imprese per utilizzare le forme di sostegno pubblico alla formazione, "liberandole" dalla necessità di ricorrere ad intermediari specializzati (in particolare società di consulenza) nella progettazione di formazione "sovvenzionata" e nella gestione dei rapporti con gli Enti della Pubblica Amministrazione regolanti l'ammissione al finanziamento. Rimane da verificare in futuro l'esistenza di questo possibile effetto.
- L'introduzione della "Tremonti bis", pur essendo destinata a mutare profondamente le logiche di utilizzo delle forme di incentivazione per la formazione continua, viene considerata dalla maggior parte delle imprese uno strumento di per sé utile, ma da solo "insufficiente" a sostenere alcune specifiche tipologie di azioni formative. I percorsi di riqualificazione o di riconversione professionale per particolari categorie di lavoratori, i programmi di alfabetizzazione informatica o linguistica costituiscono le principali aree di intervento dove le imprese intervistate auspicano un ruolo di primo piano dello Stato nel supportare ed incentivare la formazione necessaria.
- Per le caratteristiche delle procedure di presentazione delle domande di finanziamento e per l'ammontare stesso del finanziamento ottenibile per alcuni piani di azioni formative, il ricorso a fondi pubblici richiede capacità di programmare e di "formalizzare" la formazione non in possesso di tutte le imprese. Queste devono quindi saper sviluppare una capacità di pianificare la formazione, in cui vengano individuati con precisione obiettivi, caratteristiche e risorse finanziarie per gli interventi da svolgere nel medio termine. Nel contesto di una pianificazione della formazione, saper individuare una coerenza sistemica tra i singoli interventi per cui si richiede un finanziamento rappresenta, infine, un requisito importante per l'ottenimento di tali aiuti.

7 • ITALIA USA: UN CONFRONTO TRA LE DIFFERENTI STRATEGIE DI FORMAZIONE

Lo studio ISFOL Politecnico di Torino sulla formazione nelle grandi imprese italiane si è servito di un questionario per la rilevazione diretta dei dati di interesse per la ricerca.

La costruzione del questionario come strumento di indagine si è basata essenzialmente su tre contributi:

- 1** il workshop organizzato dal Politecnico di Torino e da Isfol nel novembre 2001 a Torino e finalizzato a discutere ed a presentare i modelli di formazione di 13 grandi imprese operanti in Italia (all'iniziativa hanno preso parte oltre al gruppo di ricerca anche i rappresentanti di queste 13 società);
- 2** alcuni studi esistenti in letteratura sull'analisi empirica degli effetti della formazione sulle performance aziendali, nonché sui legami tra innovazioni tecnologiche ed organizzative e formazione; tra questi il survey condotto nel 1994 negli Stati Uniti dal National Center on Educational Quality of the Workforce (EQW) e dal Department of Census (lo "EQW National Employers Survey") ha rappresentato un riferimento di primario interesse;
- 3** l'indagine condotta nel 2000 da Istat sulle attività di formazione nelle grandi imprese operanti nel nostro Paese.

Soffermandosi sul valore del secondo contributo, è possibile stabilire mediante questo un confronto tra gli approcci formativi americano ed italiano, evidenziando eventuali linee di condotta convergenti o divergenti, pur consci dei limiti di confrontabilità dei 2 studi.

È infatti evidente che i 2 survey differiscono per:

- 1 lag temporale:** i risultati dello studio ISFOL hanno una base dati 2001-2002, mentre l'EQW-NES risale al 1994;
- 2 campione di riferimento:** l'EQW-NES raccoglie dati relativi a 2945 imprese americane, rispetto alle 348 del campione ISFOL; essendo però in entrambi i casi i campioni rappresentativi della popolazione di riferimento, il problema non sussiste;
- 3 policy nazionali:** eventuali match/mismatch negli approcci formativi possono risentire di fattori contingenti alle nazioni stesse, eventualmente giustificabili dalle differenze insite nelle politiche del lavoro americana e italiana.

Esaurite queste premesse, seguono i risultati del confronto.

Tabella 3.46 - Italia e USA, alcune training habits a confronto

	Italia	USA
Costi di formazione/ costi del lavoro	2.33%	<5%
Percentuale di imprese che ha svolto attività di formazione	93%	81%
Propensione a formare personale	Superiore in imprese con più di 1000 addetti	Superiore in imprese con più di 1000 addetti
Settori in cui si eroga maggiormente formazione	Terziario avanzato	Non manifatturiero
Appartenenza ad un gruppo	A parità di dimensione, le imprese italiane appartenenti ad un gruppo presentano livelli medi di % addetti formati maggiori	La minore probabilità delle imprese americane di più limitate dimensioni ad effettuare formazione di tipo formale non è applicabile alle aziende che appartengono ad un gruppo.
Area tematica di intervento su cui si è intervenuti maggiormente	Formazione sulla sicurezza erogata nell' 89.68% dei casi	Formazione sulla sicurezza erogata nell' 82% dei casi
Decisioni di "make or buy" per l'acquisizione di nuove competenze	Il 58% delle imprese adotta una soluzione intermedia in cui si affianca alla formazione di addetti già presenti in azienda (make) l' assunzione di esperti ad hoc (buy)	Il 60% del formal training si avvale di risorse sia esterne che interne
Ricorso ai finanziamenti pubblici per la formazione	Nel 2001 il 50% delle imprese italiane ha fruito di fonti di finanziamento pubblico per la formazione	Sfruttamento ridotto del finanziamento pubblico: > <i>Government funded training programs</i> (12% delle imprese intervistate) > <i>Unions</i> (5%)

Per le 150 imprese analizzate nel 2000 i costi di formazione hanno costituito soltanto lo 0.99% del costo del lavoro, una incidenza senza dubbio marginale. Nel 2001 questo rapporto è stato caratterizzato da livelli medi (riferiti comunque ad un sottocampione più vasto) pari allo 1.24%. Il limitato numero di dati disponibili non permette di fare valutazioni sul trend in atto.

Se si considerano nelle spese di training anche i costi di mancata produzione degli addetti in formazione innalzi il rapporto tra spese di formazione e costi del lavoro ad un valore pari a 2.33% (dati 2001), evidenziando come tale costo sia maggiore di quello diretto di formazione. Si tratta di valori confrontabili per ordine di grandezza con le stime ottenute da Black e Lynch: le due autrici sottolineano livelli medi del rapporto inferiori al 5%.

Sebbene l'incidenza della formazione sulle spese operative dell'impresa sia particolarmente limitata, i risultati ottenuti sul numero di imprese che si distingue aver svolto formazione nel 1999 (93%) evidenziano come la formazione, pur costituendo un investimento di entità limitata rispetto al costo del lavoro, venga svolta con continuità in quasi tutte le imprese.

Le percentuali di aziende che ricorrono a formazione di tipo formale sono da ritenersi assai elevate, e sono ad esempio superiori a quelle rilevate da Lynch e Black [1995] nella loro indagine sulla formazione professionale di natura formale erogata dalle imprese americane. Le due autrici trovano infatti che l'81% delle imprese intervistate nell'indagine Educational Quality of The Workforce abbia svolto formazione di natura formale nell'anno precedente a quello in cui la raccolta di dati empirici è stata effettuata. Una ricerca svolta dal Bureau of Labour Statistics⁵⁸ su un campione di imprese statunitensi nel 1994 aveva evidenziato percentuali non di molto inferiori, pari al 71% delle aziende analizzate.

L'analisi per settore evidenzia come il terziario avanzato italiano fruisca in ampia misura degli interventi formativi.

Tale tendenza è ugualmente riscontrabile nello studio di Lynch-Black, in cui l'incidenza dei programmi di formal training è più elevata nel settore non manifatturiero nel quale più del 95% delle imprese intervistate offre formazione ai propri dipendenti.

L'appartenenza dell'impresa ad un gruppo costituisce una variabile che può influenzare gli investimenti effettuati in formazione. Il perseguimento di economie di scala nei processi di formazione può infatti rendere efficiente spalmare i costi fissi della formazione su più imprese appartenenti ad un gruppo.

Black e Lynch (1995) ad esempio trovano che la minore probabilità delle imprese di più limitate dimensioni ad effettuare formazione di tipo formale non è applicabile alle aziende che appartengono ad un gruppo.

Diventa quindi interessante verificare se le imprese appartenenti ad un gruppo svolgano meno o più formazione (in termini di percentuale di addetti coinvolti in tali attività ed in termini di ore per dipendente sostenute) rispetto alle imprese di pari dimensioni non inserite in un gruppo.

L'analisi della varianza sulla percentuale di addetti formati nel 2001, considerando come fattori la dimensione e l'appartenenza ad un gruppo, evidenzia la presenza di un effetto di interazione (significativo al 5%) tra i due fattori considerati. È infatti interessante vedere come le imprese con un numero di addetti inferiore alle 250 unità abbiano formato nel 2001 una percentuale di lavoratori superiore a quella formata dalle aziende collocate nella medesima classe dimensionale e inserite in un gruppo di imprese. A parità di dimensione, inoltre, le imprese appartenenti ad un gruppo si distinguono inoltre per livelli medi di percentuali di addetti formati superiori. Analoghe conclusioni valgono infine per gli addetti formati nel 2000: anche in questo caso l'interazione risulta significativa al 5%. Tali risultati sono inoltre consistenti con quelli ottenuti da Black e Lynch (1995).

Volendo investigare maggiormente nel dettaglio le tipologie dei fabbisogni formativi, si può notare come nel 2001 la sicurezza sul posto di lavoro, le conoscenze legate alle caratteristiche tecniche ed operative dei processi di produzione, le competenze informatiche e, infine, le conoscenze (applicabili nelle attività commerciali) sulle caratteristiche dei prodotti offerti rappresentino le aree di intervento più comuni alle imprese osservate.

Alcuni dei risultati ottenuti presentano interessanti analogie con le evidenze ricavate da Black e Lynch [1995]: anche in tale studio, infatti, la formazione sulla sicurezza sul posto di lavoro rappresenta l'area tematica comune a più imprese nel campione esaminato (lo 82% delle

⁵⁸ Per approfondimenti si veda Frazis H. et al. (1998), "Results from the 1995 Survey of Employer Training", in *Monthly Labor Review*, giugno 1998.

aziende aveva svolto programmi di formazione su tali temi). La formazione riguardante “nuovi metodi di lavoro” rappresentava nella ricerca statunitense la seconda area tematica in quanto a percentuale di imprese (77%) che avessero realizzato formazione su tale contenuto nell’anno di riferimento: anche in questo caso, si notano analogie con la diffusione nel campione italiano di formazione su competenze tecniche ed operative legate ai processi aziendali. Risulta invece più diffuso nel campione italiano il training sulle discipline informatiche (svolto nel campione statunitense nell’anno precedente all’indagine empirica dal 53% del campione).

La formazione su “capacità manageriali” presenta anche essa ambiti di diffusione simili a quelli registrati nel campione americano (dove rispettivamente il 64% ed il 54% delle aziende esaminate sosteneva di aver svolto formazione legata alle capacità manageriali ed al lavoro in gruppo nell’anno di riferimento).

In maniera conforme alle evidenze precedentemente presentate, la necessità di introdurre all’interno dell’impresa tipologie di competenze sino a quel momento non presenti ha costituito un fabbisogno comune alle imprese analizzate. Solamente il 9% circa delle imprese osservate ha, infatti, dichiarato di non aver dovuto affrontare tra il 2000 ed il 2001 tali esigenze.

Nel tentativo di comprendere come le nuove competenze siano state acquisite l’analisi è stata indirizzata a distinguere tra le seguenti alternative:

- ✓ l’assunzione di esperti ad hoc (buy);
- ✓ la formazione di neo assunti (make);
- ✓ l’esperienza acquisita dai lavoratori presenti con la pratica nel lavoro (make);
- ✓ la formazione di addetti già presenti in azienda (make).

La formazione del personale già presente in azienda costituisce una soluzione adottata dalla maggior parte delle imprese che ha manifestato nel periodo considerato alcuni divari di competenze. Lo 82% di tali aziende ha infatti dichiarato di essere ricorso a tale strada per colmare i gap di conoscenze presenti in azienda. Molte di queste hanno tuttavia affiancato alla formazione del personale già presente l’assunzione di esperti già in possesso delle competenze richieste: il 58% circa delle imprese con divari di competenze ha infatti adottato tale soluzione. Tali risultati sottolineano quindi come assunzione di esperti e formazione del personale non siano due soluzioni mutuamente esclusive.

I risultati sono in linea con lo studio americano che attesta come il 60% del formal training delle imprese si avvalga di risorse sia esterne che interne.

Relativamente al ricorso ai finanziamenti pubblici per la formazione, le analisi svolte permettono di rifiutare ipotesi circa un mancato utilizzo nelle grandi imprese italiane di finanziamenti pubblici per la formazione. Lo studio evidenzia, infatti, come il 45% delle imprese osservate abbia fatto ricorso nel 2000 a fondi pubblici per svolgere alcuni interventi di formazione. Addirittura questa percentuale aumenta nel 2001, anno in cui il 50% circa del campione ha utilizzato incentivi pubblici per la formazione.

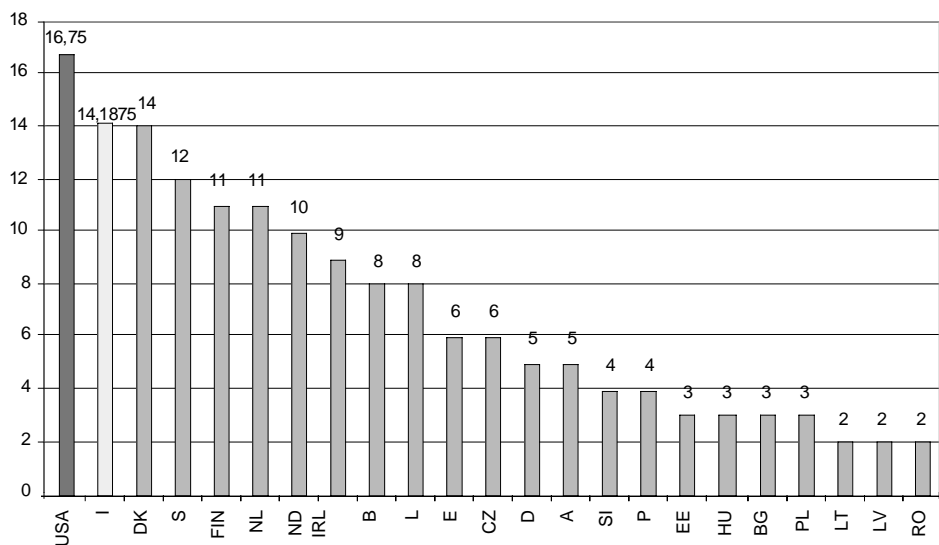
I dati americani mostrati in tabella attestano come all’interno del campione di indagine l’utilizzo del finanziamento pubblico sia assai limitato.

Il grafico che segue vuole rendere l’idea dell’intensità della formazione adottata in Europa ed in Italia.

L'indicatore proposto misura il numero di ore destinate alla formazione rispetto ad un totale di 1000 ore lavorate.

Dai dati presentati si può evincere come il monteore di formazione sia più elevato negli USA, e quindi in Italia.

Grafico 3.54: Ore medie di formazione, percentuale rispetto a 1000 ore lavorate



Fonte: Bureau of Labour Studies - Survey of Employez Provided Training, 1995

8 • CONSIDERAZIONI FINALI AL CAPITOLO

Le analisi presentate nei paragrafi precedenti nell'evidenziare diversi aspetti dei processi di formazione continua hanno prima di tutto sottolineato come la formazione rappresenti un investimento comune alla maggior parte delle grandi imprese italiane, sebbene dai dati disponibili sulle risorse finanziarie che queste aziende destinano ad essa non sembrerebbe emergere che tali interventi incidano particolarmente sui costi operativi. L'elevata percentuale di imprese caratterizzate dal ricorso ad attività di formazione nel 2001 (circa il 97% del campione), se paragonata con quella ottenuta in altri studi, induce tuttavia a pensare ad una probabile scarsa rappresentatività, nel campione ottenuto, delle grandi imprese che non svolgono abitualmente formazione continua.

Le analisi svolte, offrendo un panorama particolarmente variegato di evidenze riguardanti i diversi aspetti delle politiche di formazione nelle aziende che si caratterizzano per un approccio continuo alla formazione, permettono tuttavia di accrescere la conoscenza sugli obiettivi, sulle risorse investite e sull'organizzazione della formazione nelle grandi imprese italiane. Nonostante l'eterogeneità delle risposte non è difficile trarre alcune considerazioni di carattere generale ed individuare alcune interessanti linee di sviluppo di cui tenere conto nell'impostare in futuro ulteriori attività di ricerca sul tema. I paragrafi che seguono argomentano le considerazioni e le linee di sviluppo più interessanti emerse da questa approfondita attività di analisi empirica.

- Le assunzioni alla base della volontà del presente studio di indagare i processi di formazione continua nelle grandi imprese per l'approccio alla formazione caratterizzato da investimenti più elevati e da una maggior formalizzazione delle attività in queste realtà rispetto a quelle di dimensione più piccola sono state confermate. Emerge, infatti, nel campione una diffusa presenza di piani di dettaglio di formazione, solitamente predisposti per enunciare e per comunicare internamente all'impresa l'importanza e gli obiettivi delle attività di formazione.
- Se la formalizzazione e la strutturazione delle attività di formazione viene considerata in relazione all'esistenza di budget specifici per tali interventi, in base alla presenza di un'unità organizzativa all'interno dell'impresa responsabile dell'organizzazione di tali attività, al ricorso a sistemi per individuare i fabbisogni di competenze o per valutare i risultati prodotti dagli interventi emerge una tendenza prevalente delle imprese di maggiore dimensione (in particolare quelle impieganti più di 1.000 dipendenti) ad adottare strategie di formazione fondate su tali meccanismi. A spiegare la presenza di approcci maggiormente strutturati in queste imprese vi sono investimenti più elevati (in termini di costi complessivamente sostenuti, di ore di formazione svolte in media da ogni addetto, di percentuale di addetti formati) che giustificano quindi i costi generati da un'organizzazione della formazione particolarmente articolata.
- L'analisi ha confermato come uno dei ruoli rivestiti dalla formazione sia quello di "allineare" il capitale umano in seguito ad introduzioni nel modello organizzativo o nella tecnologia impiegata dall'impresa. Nei 2/3 del campione in cui l'intensità della formazione svolta nel biennio 2000-2001 è aumentata rispetto al biennio precedente, le ragioni dell'accresciuta

intensità della formazione sono, infatti, prevalentemente riconducibili a cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, nelle caratteristiche dei prodotti e nelle tecnologie di produzione dell'impresa. Inoltre, nel triennio di riferimento, è stata frequente la manifestazione di divari tra le competenze richieste e quelle presenti. Tale fenomeno tende a verificarsi dove sono intervenuti processi di innovazione che hanno mutato le caratteristiche dei prodotti o le competenze richieste agli individui. Nelle imprese caratterizzate da cambiamenti nelle tecnologie di produzione o nelle caratteristiche di prodotto è emersa anche una tendenza a ricorrere, a fianco della formazione del personale già presente, al mercato esterno del lavoro per reperire competenze specialistiche. Da alcune evidenze ottenute, il ricorso a questa soluzione sembra ridurre l'ampiezza e l'intensità degli investimenti in formazione. L'assunzione di esperti dotati delle conoscenze richieste si delinea quindi come una soluzione per l'acquisizione delle competenze caratterizzata da un rapporto di "sostituzione" con la formazione delle risorse umane, sebbene non sia corretto ipotizzare una mutua esclusività tra queste due alternative.

- Se l'introduzione di innovazioni nelle tecnologie impiegate o nell'organizzazione del lavoro caratterizza la maggior parte delle imprese esaminate, non sempre gli investimenti in formazione sostenuti dall'impresa sembrano essere prevalentemente indirizzati a tematiche in grado di incidere profondamente sulla competitività. In ogni caso, sono le imprese di maggiore dimensione ad effettuare gli investimenti più elevati in formazione in tematiche aventi una maggiore valenza "strategica" (quali conoscenze tecniche operative riguardanti i processi di produzione, competenze riguardanti le caratteristiche di prodotto, capacità "manageriali"). Probabilmente, almeno in alcuni casi, le imprese decidono di non investire risorse elevate in formazione avente valenza strategica a causa di momenti di crisi aziendale od altre "priorità" nei fabbisogni formativi, come ad esempio la necessità di adeguare al più presto i processi produttivi alle norme regolanti la sicurezza sul lavoro, area in cui nel 2001 circa la metà del campione analizzato ha investito un'elevata quota delle risorse destinate alla formazione.
- Le analisi svolte evidenziano un'elevata variabilità degli investimenti in formazione tanto tra imprese di dimensione e settore diversi, quanto, all'interno della stessa impresa, tra livelli di inquadramento differenti. Quest'ultimo aspetto evidenzia una polarizzazione dei programmi di formazione su particolari categorie di lavoratori in numerose aziende. Ad avere meno probabilità di ricevere formazione sono solitamente i dipendenti inquadrati come operai, i quali mediamente svolgono un numero di ore di formazione all'anno inferiore a quello svolto dagli altri livelli di inquadramento. Rimane da comprendere, attraverso analisi più mirate, quali siano le cause che spiegano un investimento in formazione fortemente polarizzato su una parte della forza lavoro.
- Oltre ai processi di innovazione sostenuti dall'impresa, i livelli di istruzione e di anzianità della forza lavoro sembrano costituire le principali determinanti degli investimenti in formazione. Alcune stime ricavate dalle analisi econometriche, evidenziando come la percentuale di operai in possesso di un diploma influisca negativamente sulla percentuale di addetti formati, sembrano suggerire l'esistenza di un rapporto di sostituzione tra formazione svolta in azienda e istruzione ricevuta dall'individuo durante il suo percorso scolastico. È più probabile che ricevano formazione gli addetti da poco assunti, a segnalare tra le diverse fun-

zioni della formazione quella di strumento per addestrare il dipendente e per comunicare a questo cultura, valori e strategia dell'impresa.

- Sebbene circa 2/3 delle imprese attribuisca al proprio intervento nella progettazione degli interventi di formazione un ruolo di primo piano, in numerose di queste aziende anche il ruolo svolto dai fornitori esterni (nella maggior parte dei casi rappresentati da società di consulenza o da fornitori di tecnologia) è percepito come di elevata importanza, a sottolineare l'esistenza di logiche di *co-design* tra impresa e tali attori. L'importanza strategica che tale fase ricopre sull'efficacia e sull'efficienza della formazione porta quindi raramente l'impresa ad esternalizzare completamente le fasi chiave delle attività di progettazione. Scelte di esternalizzazione "completa" sono, invece, più frequenti in imprese di dimensione minore, dove spesso mancano competenze e risorse umane per poter controllare all'interno la definizione dei contenuti, l'individuazione dei docenti e la selezione dei dipendenti da formare.
- Le attività di docenza si prestano più facilmente ad essere esternalizzate, sia in imprese di dimensione limitata sia nelle realtà che occupano più di 1.000 lavoratori. Il controllo diretto dell'impresa delle attività di individuazione dei fabbisogni formativi, di definizione degli interventi, di monitoraggio dei risultati attenuano la criticità di affidare a terzi la docenza, permettendo all'impresa di controllare le fasi realmente strategiche del processo formativo.
- Nelle attività di progettazione della formazione aziendale, le rappresentanze sindacali giocano spesso un ruolo marginale. In alcuni casi esistono accordi tra impresa e sindacati riguardanti la formazione (riconducibili nella metà di questi casi a situazioni particolari come esuberanti e piani di assunzione) che non sempre sembrano tradursi in un ruolo effettivo di questi organismi nella selezione dei dipendenti da formare o nell'individuazione dei contenuti. Tuttavia, laddove le rappresentanze sindacali intervengono in qualche modo in tali decisioni, il ruolo di tali attori sembrerebbe essere efficace nel favorire la formazione dei dipendenti caratterizzati dai livelli di qualificazione più bassi. Accanto all'intervento delle Parti Sociali, rimane da verificare quale sia il ruolo dell'individuo nella progettazione della formazione. A tal proposito è interessante comprendere quali siano le imprese in cui viene lasciato in parte spazio all'individuo nelle decisioni riguardanti il suo percorso di apprendimento attraverso la formazione.
- Gli strumenti di finanziamento pubblico per la formazione non rivestono un ruolo marginale nelle politiche di formazione di numerose imprese italiane per la criticità che questi assumono, a detta delle imprese, nell'influenzare il ricorso ad attività di formazione e per la frequenza campionaria associata alle imprese che hanno utilizzato tali strumenti tra il 2000 ed il 2001. Tuttavia l'esistenza di oneri burocratici giudicati dalle stesse imprese elevati e le difficoltà di reperire informazioni circa le opportunità di finanziamento, aumentando i costi sostenuti dalle aziende per fruire di tali aiuti, limitano spesso il ricorso e l'efficacia delle azioni di sostegno. È inoltre opinione diffusa che la deducibilità fiscale delle spese in formazione prevista dalle nuove norme regolanti i finanziamenti dovrebbe essere affiancata da strumenti di supporto mirati ad incentivare particolari tipologie di interventi formativi, come azioni di alfabetizzazione o di riqualificazione professionale.
- L'*e-learning* costituisce una modalità di formazione ancora di limitato utilizzo tra le imprese italiane, sebbene i tassi di crescita delle imprese in possesso delle piattaforme tecnologiche che ne permettono l'utilizzo siano notevolmente aumentati negli ultimi due anni. In tale perio-

do le imprese localizzate in un numero elevato di unità operative ed in cui la forza lavoro è particolarmente giovane si sono dotate più delle altre di tali tecnologie. Diversamente, le tipologie di fabbisogni presenti in azienda non sembrano rivestire alcun ruolo significativo nello spiegare la scelta di dotarsi di tali tecnologie. Dall'analisi sulle imprese utilizzatrici di tale modalità formativa emerge un profondo impatto di tali tecnologie sulle logiche alla base delle attività di formazione, sebbene sia scorretto ipotizzare una relazione di sostituzione tra il ricorso a tali strumenti e le tradizionali modalità di formazione.

- Non sono emerse evidenze significative circa i legami tra entità degli investimenti in formazione e performance. Tuttavia, l'analisi compiuta sul sottocampione su cui è stato possibile disporre di informazioni sui costi di formazione, ha messo in evidenza una correlazione positiva tra valore aggiunto per addetto e costi di formazione per addetto, portando a ipotizzare l'esistenza di una correlazione tra le due grandezze. Rimane da comprendere se siano la produttività o la redditività a trainare la formazione, favorendone il ricorso, oppure se la formazione, accrescendo il valore del capitale umano disponibile, produca a valle di un ritardo temporale effetti positivi sulle prestazioni. La mancanza di dati sugli investimenti in formazione in una serie storica sufficientemente ampia ha impedito di indagare sul legame di causalità intercorrente tra le due variabili. La prosecuzione di tale attività di raccolta dati per alcuni anni può permettere tuttavia la costruzione di una serie storica sufficientemente ampia per poter verificare tali ipotesi.

capitolo IV

- **UN BILANCIO SULLE
PRINCIPALI TENDENZE
CHE EMERGONO
DALL'ANALISI DEI DATI**

1 • L'EVOLUZIONE DEI COMPORTAMENTI FORMATIVI DELLE GRANDI IMPRESE ITALIANE NEL PERIODO 1999-2001

Nel presente paragrafo si presentano i risultati di alcune elaborazioni effettuate sul dataset italiano dell'Indagine Eurostat *Continuing Vocational Training Survey (CVTS2)* condotta da Istat, anche al fine di evidenziare, l'esistenza di eventuali similarità o discordanze rispetto ai rispettivi risultati a cui si è pervenuti con l'indagine ISFOL-Politecnico di Torino. Va comunque tenuto presente che eventuali raffronti fra le indagini considerate possono esser fatti solo a patto che si tenga conto dell'esistenza di alcune differenze di fondo, di seguito descritte, che attengono ai tempi, al campione, alla metodologia e alle tecniche di rilevazione delle due indagini. Innanzitutto, i dati raccolti attraverso la CVTS si riferiscono all'anno 1999 (con alcune specifiche informazioni relative al 1997 e al 1998), mentre l'anno di riferimento dell'indagine Isfol è il 2001. Chiaramente tale differenza temporale può consentire di valutare l'evoluzione dei fenomeni in un arco temporale più stabile.

Il secondo elemento di differenza risiede nella modalità di composizione del campione. Mentre il campione CVTS è complessivamente composto di 7.000 unità, rappresentative di tutte le imprese italiane con dimensione superiore a 9 addetti, l'Indagine Isfol si concentra sul segmento rappresentato dalle grandi imprese, ossia con un organico superiore a 249 addetti. Inoltre il subcampione di grandi imprese CVTS è composto di 1.760 imprese in rappresentanza delle 2.777 grandi imprese dell'intero universo, mentre il campione Isfol presenta 378 imprese, e non può ritenersi rappresentativo dell'universo delle grandi imprese italiane. I dati che si presentano, tuttavia, costituiscono qualcosa in più che semplici tendenze e forniscono informazioni qualitativamente rilevanti per comprendere la dinamica della formazione continua presso questo segmento di aziende.

Infine, i dati della CVTS relativi alle grandi imprese sono stati raccolti attraverso la tecnica CAPI (interviste personali con l'ausilio di un computer portatile) mentre l'indagine Isfol è stata condotta attraverso un mix di tecniche di rilevazione basate sull'autocompilazione del questionario da parte del rispondente, e il supporto di diversi strumenti (dal mailing postale all'*e-mailing*, dalle sollecitazioni telefoniche alle interviste telefoniche per la verifica e il recupero delle risposte mancanti). Tutti questi aspetti vanno complessivamente considerati limitando, nei fatti, una reale confrontabilità statistica tra le due indagini. Tuttavia, come si vedrà, le tendenze riscontrate rafforzano indubbiamente le considerazioni sulle tendenze e sulle evoluzioni di fondo dei comportamenti e degli atteggiamenti verso la formazione continua da parte delle grandi imprese italiane.

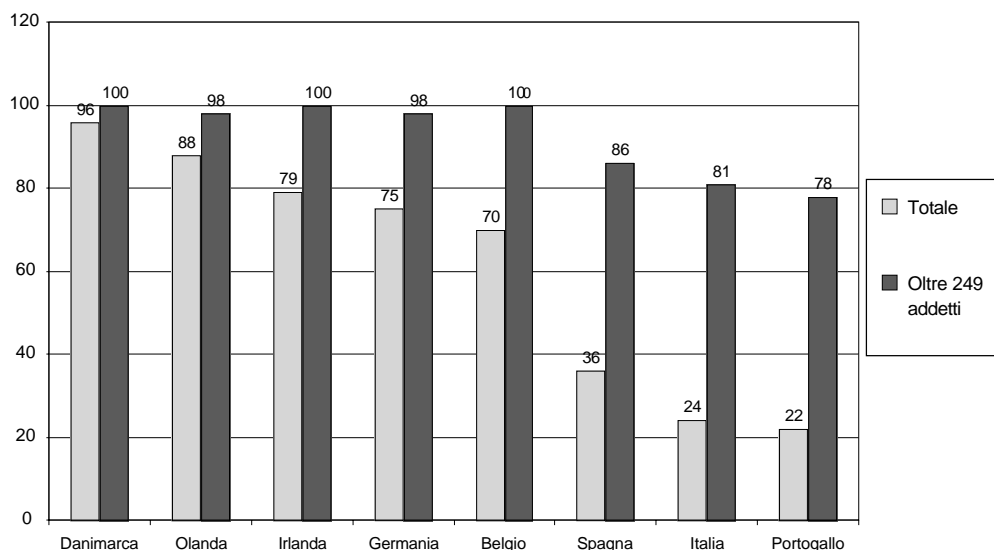
Uno dei grandi pregi dell'Indagine CVTS risiede nella possibilità di disporre di un quadro comparativo a livello europeo. In questo caso si prendono in considerazione i dati CVTS provenienti dagli altri paesi che vi hanno partecipato. Al fine di questa esposizione abbiamo isolato tre indicatori capaci di descrivere e misurare l'intensità e l'estensività della formazione continua nelle grandi imprese: percentuale di grandi imprese che hanno realizzato formazione continua, media delle ore di formazione per addetto, percentuale di dipendenti coinvolti nella formazione.

Rispetto alla percentuale di grandi imprese coinvolte in processi formativi nel 1999 va immediatamente colto il ritardo del sistema produttivo italiano, che anche presso le grandi imprese

non riesce a recuperare il forte gap rispetto a paesi di riferimento come la Germania, la Spagna e l'Olanda (Fig. 4.1).

Rispetto al dato CVTS1 (1993) l'Italia rimane in una situazione di arretratezza strutturale occupando nel 1999 la terzultima posizione nell'Europa a 15 (davanti al solo Portogallo e Grecia), sia nel dato complessivo che in riferimento al segmento specifico delle grandi imprese, dove, pure, fa registrare nel complesso un livello non basso di imprese in formazione (81% circa), ma comunque ancora distante del dato caratteristico dell'Europa del Nord (si veda la posizione di paesi come la Danimarca e l'Olanda, ma anche il Belgio e l'Irlanda).

Figura 4.1: Percentuale di grandi imprese che hanno svolto formazione in alcuni paesi europei per classe di addetti (1999)

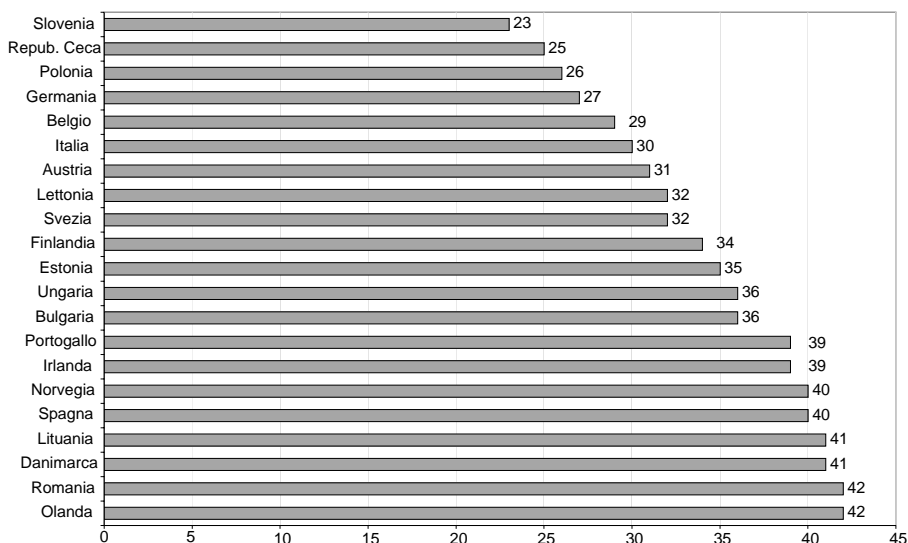


Fonte: Istat/Eurostat: *Continuing Vocational Training Survey - 1999*

La scarsa propensione alla formazione emerge, quindi, come un dato strutturale e intrinseco al sistema italiano. Tale dato viene ampiamente confermato se si considerano valori di intensità della formazione come la media delle ore di formazione per addetto (Fig. 4.2).

In questo caso è possibile rinvenire il dato italiano all'interno della più ampia platea di paesi facenti parte dell'Europa dei 25, comprensiva quindi dei paesi candidati ad entrare nell'Unione Europea. Il dato italiano, pari a 30 ore circa di formazione per addetto, non sembrerebbe reggere il confronto neanche rispetto a paesi la cui struttura produttiva è distante per diffusione ed efficienza a quella italiana. Evidentemente per questi paesi (come la Bulgaria, la Romania, l'Ungheria) la formazione rappresenta un'occasione di recupero delle carenze in termini di conoscenze e competenze nei sistemi di produzione.

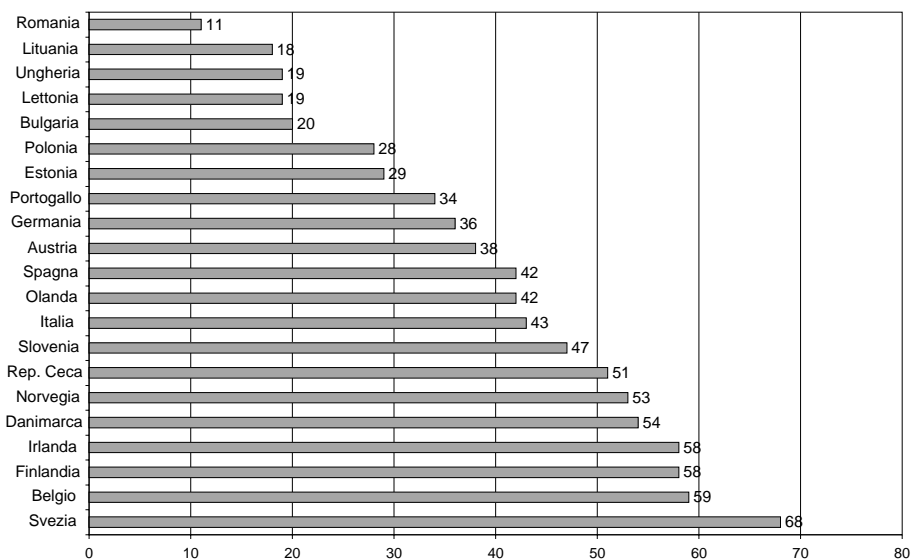
Figura 4.2: Ore di formazione dei corsi per addetti nelle grandi imprese europee (1999)



Fonte Istat/Eurostat: *Continuing Vocational Training Survey - 1999*

Al contrario, l'Italia denuncia il rischio di perdere le posizioni raggiunte, assistendo ad un lento processo di depauperamento del patrimonio acquisito in termini di capitale umano e sociale complessivo. Tale ipotesi dovrebbe poter essere approfondita attraverso l'introduzione di elementi, quali le metodologie formative o la qualità dei contenuti veicolati, che non è possibile analizzare in questa sede. Alla luce di ciò è interessante considerare proprio il dato relativo alla percentuale di lavoratori coinvolti nei processi formativi (Fig. 4.3). In questo caso, le grandi imprese italiane sembrano recuperare posizioni, riuscendo a coinvolgere un numero di lavoratori (43%) che la fa ritornare in linea con la media dei paesi di riferimento per struttura economica e sociale, e anche al di sopra della media europea (29%).

Figura 4.3: Percentuale di lavoratori formati nelle grandi imprese europee (1999)



Fonte: Istat/Eurostat: Continuing Vocational Training Survey - 1999

In questo caso, lo sforzo delle imprese che realizzano corsi di formazione sembrerebbe quello di estendere il più possibile la platea dei partecipanti, anche a rischio di diminuire le ore di formazione che sarebbero necessarie. Tale dato potrebbe tuttavia essere condizionato da alcune tipologie di corsi, come nel caso dei corsi sulla sicurezza, che devono obbligatoriamente raggiungere tutti i dipendenti. Il dato dell'elevata partecipazione dei lavoratori va inoltre relativizzato e letto nella sua composizione interna, dalla quale risultano, come è noto, forti divari nella partecipazione in relazione ai fattori dell'inquadramento occupazionale, del genere e del titolo di studio.

2 • ELEMENTI DI ANALISI E DI CONFRONTO NELL'EVOLUZIONE DEL FENOMENO

L'analisi dei dati CVTS conferma la più nota e, ormai scontata, evidenza empirica di ogni indagine che abbia per oggetto la formazione aziendale ossia che i livelli di formazione crescono parallelamente al crescere della dimensione d'impresa: infatti, se la percentuale di grandi imprese che hanno effettuato attività formativa si attesta intorno all'81%, nelle piccole e medie imprese tale valore è ancora molto basso.

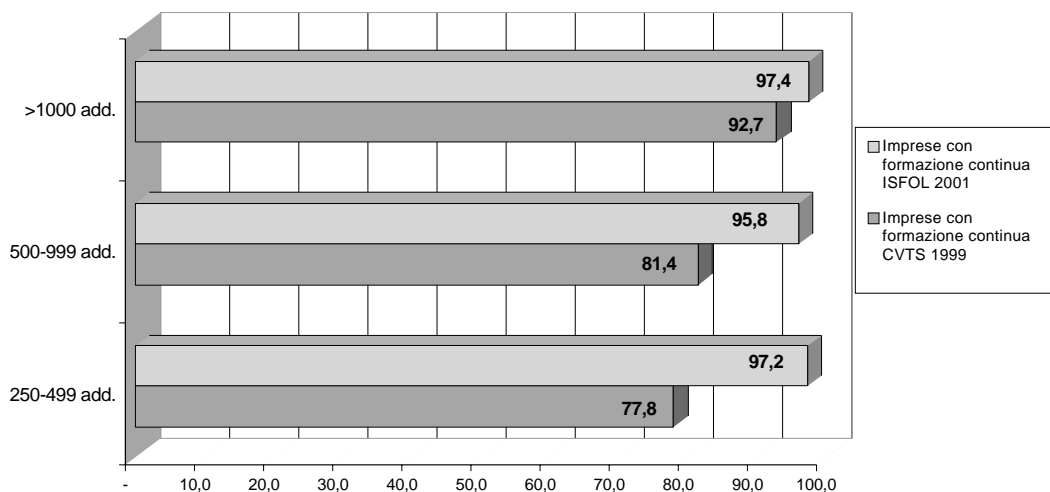
La stratificazione delle imprese formatrici per classi di addetti mostra come appena il 16,3% delle piccole imprese con meno di 20 addetti ha erogato formazione nel 1999. Tale percentuale sale al 30,1% se consideriamo le imprese con una dimensione che va dai 20 ai 49 addetti. È solo a partire dalla classe dimensionale intermedia - quella delle imprese con una struttura compresa fra i 50 e i 249 addetti - che la quota di imprese formatrici raggiunge una quota significativa, il 47,8%.

Fra le grandi imprese cambiano decisamente le proporzioni: qui la percentuale raggiunge il 77,8% nella fascia di imprese che hanno fra i 250 e i 499 addetti; cresce ancora (81,4%) nel segmento 500-999, per raggiungere una percentuale pari al 92,7%, la quasi totalità delle imprese con 1000 e più addetti.

Si riporta, in Figura 4.4, un primo accostamento fra i valori rilevati nel corso della CVTS e quelli dell'Indagine ISFOL-Politecnico di Torino. Il confronto operato all'interno delle tre classi dimensionali in cui possono essere classificate le grandi imprese mostra, pur nei limiti metodologici, richiamati in premessa, con i quali è possibile effettuare una simile comparazione, un'interessante tendenza alla crescita nell'arco temporale che separa le due indagini.

Altro dato di rilievo è che il tasso di crescita più elevato caratterizza proprio la classe dimensionale più bassa (250-499 addetti), che è anche quella più numerosa fra le tre prese in considerazione e cresce in forma ridotta - si potrebbe dire fisiologicamente - nella classe più alta, quella più "satura" e quindi con minore capacità di espansione.

Figura 4.4: La formazione del personale nelle grandi imprese italiane per classe di addetti



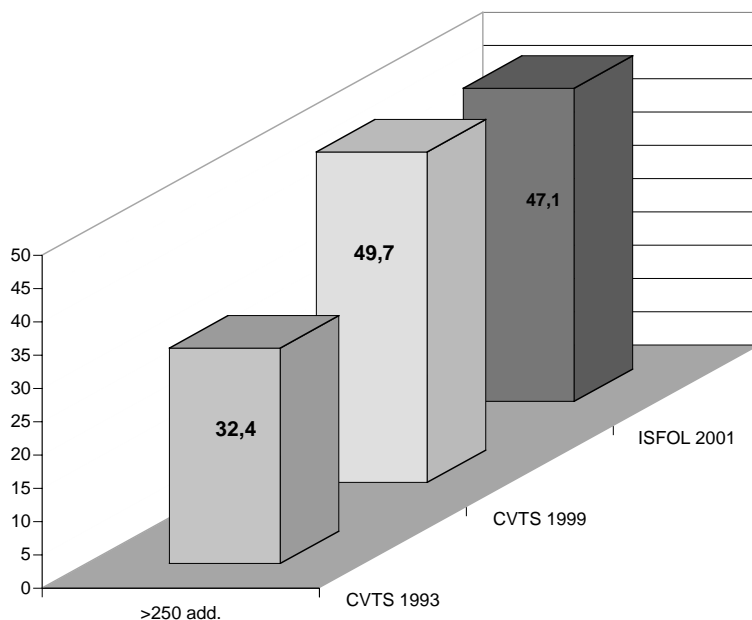
Fonte: Elaborazione Isfol su dati Istat/Eurostat: CVTS2 e Indagine ISFOL-Politecnico di Torino 2002 su Grandi Imprese

Anche per quanto riguarda il secondo indicatore di confronto, la percentuale di addetti che ha partecipato a corsi di formazione, i valori crescono al crescere della dimensione aziendale. Il primo dato che va però colto è quello dell'aumento sostenuto dei livelli di partecipazione nel periodo 1993-1999, periodo in cui la percentuale di lavoratori formati (all'interno delle grandi imprese formatrici) sale dal 31,1% al 47,2%, e della stabilizzazione del fenomeno (pur nei limiti metodologici riportati in premessa) nel 2001 (Fig. 4.5).

In totale gli addetti che hanno partecipato nel 1999 a corsi di formazione nelle imprese italiane sono quasi 2 milioni, pari al 25,9% degli addetti nelle imprese con più di 9 addetti. La maggiore percentuale di personale che ha frequentato corsi di formazione opera nelle grandi imprese (49,7%).

Al loro interno i valori crescono in relazione alla dimensione di organico. Tale dato vale anche nel 2001, in cui la percentuale di lavoratori che hanno frequentato corsi nelle imprese con 1.000 addetti e oltre è pari al 54,1%.

Figura 4.5: Percentuale di addetti formati nelle grandi imprese italiane



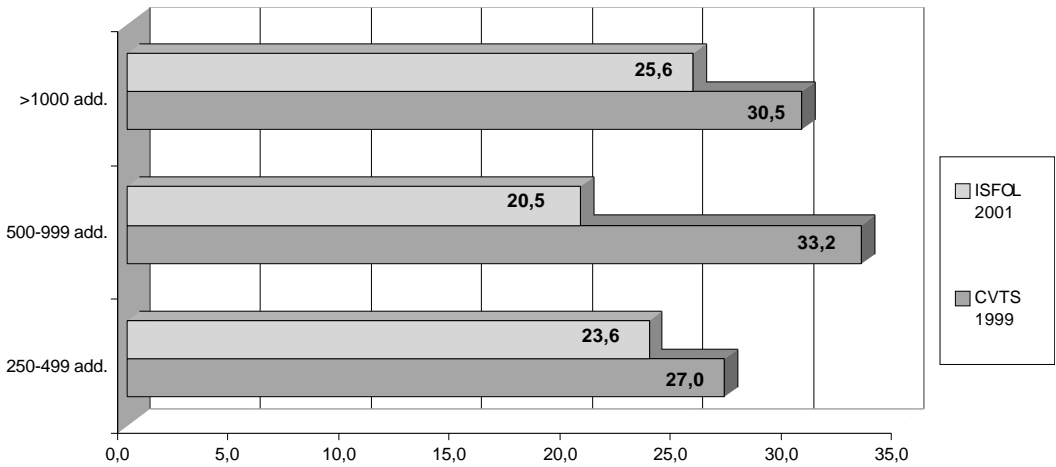
Fonte: Elaborazione Isfol su dati Istat/Eurostat: CVTS2 e Indagine ISFOL-Politecnico di Torino 2002 su Grandi Imprese

Se cresce la percentuale di imprese formatrici ed aumenta, o si stabilizza, la partecipazione dei lavoratori coinvolti nei processi formativi, non è però detto che all'interno di tali imprese si faccia più formazione. Osservando le durate medie dei corsi sembrerebbe operare una tendenza inversa rispetto a quella appena delineata.

In Figura 4.6 si nota chiaramente come si sia verificata una perdita nell'intensità globale dei corsi: se nel 1999 (CVTS) le grandi imprese erogavano in media 32 ore di formazione per partecipante, nel 2002 tale dato si abbassa a circa 23 ore, con una perdita netta di circa 9 ore in due anni. Tale caduta è maggiormente evidente nella classe centrale (500-999 addetti), dove sfiora le 12 ore di differenza.

Tuttavia, tale dato, preso isolatamente, non può essere considerato indicativo di comportamenti di disimpegno da parte di tali imprese ma andrebbe letto insieme ad altri indicatori, che potrebbero far emergere, accanto ad una riduzione delle durate dei corsi, esigenze di maggiore efficienza nella loro gestione da parte delle imprese oltre che di maggiore efficacia nel raggiungimento degli obiettivi. A conforto di questa ipotesi va detto che una tale caduta era stata rilevata dalla CVTS stessa, nell'intervallo che intercorre fra le due rilevazioni: le ore di corso mediamente frequentate da ciascun partecipante scendevano, dal 1993 al 1999, da 41 a 32. In otto anni si sarebbe così dimezzata la durata media dei corsi per partecipante e ciò non può non essere interpretato come una scelta consapevole da parte delle imprese nel realizzare da una parte più formazione ma attenuandone la durata e, magari, cercando una migliore corrispondenza rispetto ai reali fabbisogni.

Figura 4.6: Ore medie di corso per partecipante nelle grandi imprese italiane per classe di addetti



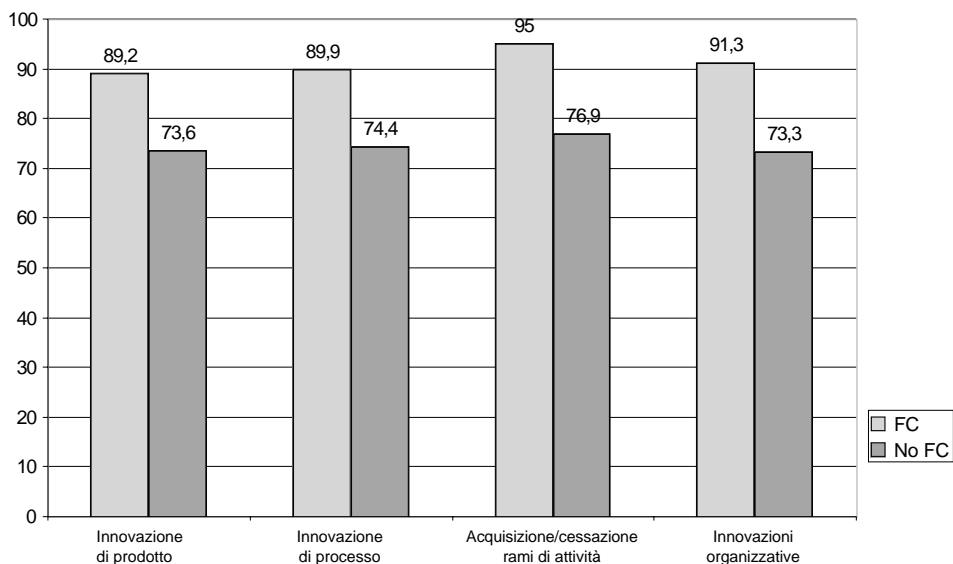
Fonte: Elaborazione Isfol su dati Istat/Eurostat: CVTS2 e Indagine ISFOL-Politecnico di Torino 2002 su Grandi Imprese

Per quanto riguarda le tipologie di formazione, se le Pmi preferiscono ricorrere a corsi esterni, le grandi imprese utilizzano indifferentemente corsi interni o esterni. Altre modalità molto frequentemente utilizzate dalle grandi imprese sono la formazione in situazione di lavoro, i seminari e convegni e, soprattutto nelle imprese con più di 500 addetti, la Fad.

3 • CONNESSIONI TRA CAMBIAMENTO TECNOLOGICO E ORGANIZZATIVO E FORMAZIONE CONTINUA

La CVTS evidenzia con grande chiarezza una forte relazione positiva tra promozione dei processi di innovazione e formazione continua. Le imprese che sono state coinvolte in processi di innovazione, a prescindere dal tipo di cambiamento registrato, sembrerebbero avere svolto formazione continua in misura maggiore rispetto alle altre imprese (Fig. 4.7).

Figura 4.7: Percentuali di imprese coinvolte in processo di innovazione e cambiamento che hanno svolto o non svolto formazione continua



Fonte: Elaborazione Isfol su dati Istat/Eurostat: *Continuing Vocational Training Survey - 1999*

Ciò vale per tutti i tipi di innovazione e cambiamento, con significative differenze tra formatrici e non formatrici che si accentuano per le innovazioni di tipo organizzativo e per l'acquisizione/cessazione di attività.

Il dato è per molti aspetti sorprendente, soprattutto se si considera come spesso i cambiamenti e le innovazioni introdotte in un determinato anno sottraggono risorse per iniziative di formazione. Semmai, si riscontra un incremento dei processi formativi negli anni successivi. Non è da escludere che molte delle grandi imprese italiane, già prima del 1999, fossero coinvolte in processi di cambiamento e ristrutturazione la cui ricaduta in termini di formazione era già misurabile nel 1999.

I dati dell'indagine ISFOL- Politecnico di Torino, al contrario, restituiscono in parte quanto in genere evidenziato in letteratura, laddove in presenza di cambiamenti si riscontrano modalità complesse e multidirezionali di comportamenti nei riguardi della formazione continua. Ciò che in realtà può sembrare una contraddizione tra le due indagini, può essere considerato più verosimilmente il completamento di quanto emerge nell'indagine CVTS. I dati ISFOL-Politecnico di Torino, infatti, evidenziano in realtà una correlazione positiva tra introduzione di innovazioni tecnologiche/organizzative e percentuale di dipendenti formati.

Altra correlazione positiva sembra riguardare nel dettaglio l'innovazione tecnologica e la formazione relativa a conoscenze di prodotto.

Altri tipi di cambiamento, in particolare di tipo organizzativo, sembrano, al contrario, incidere negativamente su aspetti di intensità della formazione continua o su metodologie didattiche specifiche (quali l'aula).

Nel complesso, ci si trova di fronte a relazioni tra formazione e innovazione significative, il cui portato è, tuttavia, analizzabile lungo un arco temporale di medio-lungo termine (3-4 anni); solo le analisi longitudinali realizzate su uno stesso panel di imprese possono relazionare i diversi piani del cambiamento/innovazione con le strategie di formazione decise dalle imprese.

4 • IL RAPPORTO TRA FORMAZIONE CONTINUA E INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Il rapporto tra la formazione continua ed il tema dell'innovazione (tecnologica, del cambiamento organizzativo, della gestione delle risorse umane) ha rappresentato uno dei principali focus dell'indagine sulle politiche di formazione nelle grandi imprese italiane.

Analogamente indubbia rilevanza negli orientamenti europei e nazionali a sostegno della formazione finanziata con interventi pubblici, rivestono la quantità e qualità del coinvolgimento delle parti sociali nell'intero processo della formazione aziendale, in particolare in presenza di finanziamenti pubblici a sostegno.

L'approfondimento sviluppato in questo capitolo, a partire dalle rilevanze empiriche della ricerca effettuata nelle grandi imprese prima illustrata, propone una lettura di questi particolari temi, a partire da elementi forti e punti di criticità che emergono dalle risposte delle aziende del campione ai quesiti posti all'interno degli strumenti di rilevazione.

Le riflessioni si sono sviluppate a partire da un quadro sinottico dei principali atteggiamenti e comportamenti delle grandi imprese italiane nei confronti dei processi di innovazione, cambiamento organizzativo e ruolo delle parti sociali nel processo di formazione, costruito identificando gli elementi forti e le criticità, che emergono dalle risposte delle aziende del campione.

Prospetto 1 - Il quadro sinottico di sintesi

I punti di forza emersi	Le criticità
Aspetti strutturali delle imprese del campione	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rilevanza assoluta dei gruppi di imprese a cui oltre i _ delle imprese appartiene; oltre il 60% delle imprese è controllata da un'altra impresa del gruppo. <input type="checkbox"/> Significativa presenza di gruppi di imprese estere; circa il 23% delle grandi imprese nazionali appartiene ad un gruppo estero <input type="checkbox"/> Presenza di un elevato grado di autonomia formativa dell'impresa (solo il 13, % circa delle imprese controllate dipende dalle controllanti nella politica formativa) <input type="checkbox"/> Concentrazione di gran parte della popolazione del campione nel nord ovest e nord est. <input type="checkbox"/> Percezione della qualità del prodotto servizio come principale fattore competitivo (oltre il 51% delle risposte). 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Forte incidenza di imprese al di sotto dei 250 addetti, che per altri fattori, quali appartenenza ad un gruppo di grandi imprese o per un fatturato superiore alla soglia prevista, sono ricomprese nell'universo delle grandi imprese. <input type="checkbox"/> Squilibrio territoriale nella presenza di grandi imprese nel centro e nel sud, le due macro regioni assieme totalizzano appena il 22,7% delle imprese del campione analizzato. <input type="checkbox"/> Bassa frequenza della capacità d'innovazione come principale fattore competitivo (presente in circa il 20% dei casi).
Caratteristiche delle innovazioni adottate dalle imprese del campione	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presenza di una forte concentrazione delle innovazioni tecnologiche nell'area dei sistemi informativi , frequenza relativa delle risposte superiore all'81% <input type="checkbox"/> Finalizzazione principale dell'innovazione tecnologica nella produzione di beni e servizi . <input type="checkbox"/> Importanza del cambiamento organizzativo e del tema delle competenze (oltre il 92% delle imprese dichiarano di aver realizzato cambiamenti organizzativi). <input type="checkbox"/> Importanza del cambiamento nell'organizzazione del lavoro come variabile che incrementa il ricorso alla formazione continua <input type="checkbox"/> Centralità dell'impresa e coinvolgimento dei lavoratori nel processo di formazione 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Innovazione di prodotto presente con il 41,28% della frequenza relativa delle risposte. <input type="checkbox"/> Probabile principale finalità degli investimenti in tecnologia nell'introduzione di sistemi automatizzati in sostituzione di lavoro. <input type="checkbox"/> Impatto di questa evoluzione nel settore manifatturiero, che resta il principale settore d'attività delle grandi imprese (oltre il 75% delle imprese del campione). <input type="checkbox"/> Marginalità del ruolo del sindacato (nel 41% dei casi assente, in circa il 50% solo informato sulla formazione realizzata, scarsa diffusione di accordi aziendali in tema di formazione continua, ruolo principalmente passivo) <input type="checkbox"/> Marginalità dell'incentivazione per il personale inserito in attività formative (in oltre il 78% dei casi non si erogano incentivi per la partecipazione alla formazione).
Le competenze e gli erogatori della formazione nelle imprese del campione	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ruolo della formazione continua come principale modalità di acquisizione di nuove competenze (circa l'80% della frequenza delle risposte). <input type="checkbox"/> Importanza dell'assunzione di esperti ad hoc (oltre il 50% della frequenza delle risposte). <input type="checkbox"/> Ruolo della formazione in ingresso come modalità di acquisizione di nuove competenze (quasi il 47% della frequenza delle risposte). <input type="checkbox"/> Ruolo delle società di consulenza come principale fornitore esterno di servizi di formazione (presente in oltre l'86% della frequenza delle risposte). <input type="checkbox"/> Forte ruolo dei fornitori di tecnologia (oltre il 48% della frequenza delle risposte). 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Marginalità dei sistemi dell'istruzione come erogatori di formazione nelle imprese (università 14%, istituti tecnici 8% della frequenza delle risposte).

Prospetto 1 - Il quadro sinottico di sintesi - segue

I punti di forza emersi	Le criticità
Tendenze nella gestione delle risorse umane nelle imprese del campione	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Importanza degli elementi variabili della retribuzione (introduzione del collegamento tra retribuzione e risultato in oltre il 60% della frequenza delle risposte). 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presenza contenuta dei percorsi di carriera legati alle conoscenze (28% della frequenza delle risposte). <input type="checkbox"/> Marginalità del lavoro in squadra (circa il 16% della frequenza delle risposte).
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Utilizzo e/o passaggio a contratti di lavoro flessibile (oltre il 53% della frequenza delle risposte). 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rapporto tra questa tendenza ed il principale fattore competitivo indicato, da oltre il 51% delle aziende, nella qualità del prodotto/servizio.
La valutazione degli esiti della formazione nelle imprese del campione	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Introduzione di sistemi di valutazione legati ai risultati. <input type="checkbox"/> Importanza del tema dell'aumento del potere decisionale detenuto dalle posizioni di lavoro oggetto di formazione (circa il 31% della frequenza delle risposte). 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Debolezza persistente dei sistemi di valutazione dei risultati prodotti dalla formazione (nel 30% circa dei casi non esiste, nel 30% circa dei casi è presente per taluni corsi, mentre nel 40% circa dei casi è presente nella maggior parte dei corsi).
Le caratteristiche della formazione erogata nelle imprese del campione	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Forte diffusione dell'approccio strutturato e continuativo alla formazione (formazione in oltre il 97% dei casi, presenza del piano della formazione in oltre l'85% del campione). 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Principale tema formativo quello della sicurezza sul posto di lavoro (oltre il 90% nella frequenza nelle risposte). <input type="checkbox"/> Principali motivazioni della presenza del piano classificate come interne alle imprese (enfaticizzare la formazione, importanza nelle relazioni tra management e dipendenti). <input type="checkbox"/> Oltre il 38% delle imprese del campione non utilizzano un capitolo specifico per le spese di formazione.
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ampiezza del coinvolgimento del personale nelle attività di formazione, pari a circa il 60% dell'intera forza lavoro delle imprese del campione. <input type="checkbox"/> Importanza dell'area della produzione come principale destinataria della formazione (coinvolgimento di circa il 45% degli addetti totali operanti all'interno dell'area nelle imprese del campione). 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presenza in quest'area della minore intensità della formazione (circa 17 ore medie di formazione per addetto formato).
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presenza della maggiore intensità formativa nell'area della direzione tecnica/progettazione e sviluppo prodotto/marketing (25,98 ore medie di formazione per addetto formato). 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Minore ampiezza del coinvolgimento del personale dell'area della direzione tecnica/progettazione e sviluppo prodotto/marketing (nel 27% dei casi è stato coinvolto meno del 10% del personale dell'area, risulta formato il 35% degli addetti totali operanti nell'area nelle imprese del campione).

Le indicazioni sinteticamente fornite nel quadro sinottico consentono di sviluppare l'approfondimento dei temi prima indicati.

Le statistiche illustrate nel rapporto elaborato dal Politecnico di Torino evidenziano come quasi tutte le imprese del campione abbiano fatto ricorso ad innovazioni di tipo tecnologico. È interessante sottolineare come di gran lunga la principale area d'innovazione tecnologica introdotta nelle imprese faccia riferimento ai nuovi sistemi informativi; compaiono sotto questa voce oltre l'81% delle risposte (tre) consentite alle imprese. La seconda opzione scelta nelle risposte evidenzia come quasi il 60% delle imprese abbiano innovato le proprie tecnologie nella produzione dei beni e dei servizi, si suppone quelli che rappresentavano, all'atto della rilevazione, il cuore delle attività. In modo non marginale le imprese del campione, con oltre il 47% della frequenza delle risposte, fanno ricorso all'innovazione tecnologica per informatizzare i processi di comunicazione dell'impresa con i clienti ed i fornitori, vale a dire con aree che possono situarsi a valle (clienti/vendita) o a monte (fornitori/materiali/lavorazioni/logistica) dei processi produttivi. Anche in altri ambiti di carattere orizzontale/gestionale, che sembrano riferirsi alla crescente informatizzazione dei processi di sviluppo del prodotto e delle attività di analisi delle esigenze dei clienti, sono presenti significativi processi d'innovazione aziendale. I comportamenti delle imprese del campione sembrano confermare un dato largamente noto, quello del maggiore orientamento delle grandi imprese verso forme avanzate di ingegnerizzazione del prodotto, anche attraverso il forte impiego delle opportunità offerte dall'introduzione dell'informatica e delle telecomunicazioni nell'area della progettazione e produzione dei beni e servizi. Di converso il 40% delle frequenze delle risposte, la più bassa tra quelle indicate dalle imprese, escludendo l'assenza di innovazioni tecnologiche introdotte, si registra nell'area degli investimenti tecnologici riferibili ad innovazioni di prodotto, quella che la maggior parte della letteratura e della lettura critica delle dinamiche di riorganizzazione dei sistemi produttivi internazionali in atto, ritiene, in particolare quando riferibile a prodotti ad elevata tecnologia e quindi valore aggiunto, particolarmente importante nella ridefinizione della divisione del lavoro in atto su scala mondiale.

5 • IL RAPPORTO TRA FORMAZIONE CONTINUA, INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Solo il 7,14% delle imprese del campione hanno dichiarato di non aver introdotto, nel periodo preso in analisi dalla ricerca, innovazioni nell'organizzazione dell'impresa e del lavoro. Quindi per oltre il 92% delle imprese del campione l'area del cambiamento organizzativo ha rappresentato un tema rilevante sul quale sono state impiegate consistenti risorse. Le tre principali finalità del cambiamento organizzativo nelle grandi imprese si riferiscono all'esigenza di incrementare le competenze dei lavoratori occupati per l'esecuzione di determinate mansioni (quasi il 58% della frequenza delle risposte), alla necessità di porre in essere una ridefinizione del sistema aziendale delle mansioni e delle posizioni individuali di lavoro, come conseguenza del processo d'allargamento orizzontale dei contenuti delle stesse (oltre il 59% della frequenza risposte), al trasferimento di maggiore potere decisionale a vantaggio delle posizioni di lavoro ricoperte, in termini di maggiore delega ed autonomia (circa il 31% della frequenza delle risposte). Un ulteriore elemento di focalizzazione del cambiamento organizzativo nelle imprese è riferito ai processi di esternalizzazione di attività e/o segmenti d'attività non rientranti nelle competenze principali delle imprese (circa il 31% della frequenza delle risposte); in questo caso resta da comprendere la direzione di questo processo, inteso come impatto sull'organizzazione del lavoro dell'impresa, se per accompagnare l'uscita di dipendenti che passano ad altre imprese, ovvero anche per ricollocare le risorse umane liberate nell'impresa dal processo stesso, vale a dire dall'uscita dai segmenti di attività e/o attività non principali. L'orientamento alla ricerca della qualità totale, come finalità del processo di cambiamento organizzativo, viene esplicitato nel 26,60% della frequenza delle risposte e potrebbe essere associato/riferito al principale fattore di competitività indicato da oltre il 51% delle risposte, quello relativo alla qualità del prodotto/servizio.

Il tema del sostegno al cambiamento organizzativo, attraverso l'intervento sulle competenze detenute dai lavoratori, per ampliarle e/o per acquisirne di nuove, sembra emergere come l'elemento centrale della formazione nelle grandi imprese, almeno nella fase attuale del processo di riorganizzazione in atto, definendo almeno potenzialmente un campo particolare sul quale potrebbero convergere aspettative ed interessi delle imprese, dei lavoratori e delle parti sociali ed attorno al quale ricercare sinergie ed esternalità in un rinnovato rapporto tra imprese e territori.

L'analisi dei dati e delle informazioni raccolte intorno a questo tema restituiscono elementi significativi che rafforzano ed integrano la lettura delle innovazioni tecnologiche ed organizzative adottate e dei riflessi sui sistemi di gestione delle risorse umane.

Coerentemente alla forte incidenza delle innovazioni di carattere tecnologico ed organizzativo di cui si è prima scritto, la ricerca fa emergere evidenze circa il ruolo assunto dall'introduzione di sistemi di gestione delle retribuzioni legate, individualmente e/o collettivamente, ai risultati (componente variabile delle retribuzioni).

Questa innovazione rappresenta, con oltre il 60% della frequenza delle risposte delle imprese campionate, la principale modifica introdotta negli ultimi anni nell'area della gestione delle risorse umane. A ruota, con oltre il 53% della frequenza delle risposte, si colloca la modifica strutturale della condizione stessa di lavoro, rappresentata dal passaggio e/o utilizzo di contratti di

lavoro flessibile. In questo contesto si colloca la significativa frequenza nelle risposte (oltre il 45%) che indica come le imprese abbiano introdotto, a sostegno del maggiore peso della componente variabile delle retribuzioni, anche innovazioni relative all'introduzione di sistemi di valutazione del personale, finalizzati alla misurazione delle performance individuali e/o di gruppo. Di contro un peso certamente più marginale nelle innovazioni introdotte nella gestione delle risorse umane si riscontra nell'introduzione di percorsi di carriera legati alle conoscenze possedute dai dipendenti (il 28% della frequenza delle risposte) e nell'introduzione del lavoro di gruppo (il 15,7% della frequenza delle risposte). Si tratta di aspetti di relativa criticità, in particolare se confrontati con il necessario orientamento alla conoscenza e con le finalità del lavoro di squadra, che rappresentano rispettivamente una delle principali linee guida dell'Europa della conoscenza ed il pilastro delle organizzazioni produttive di carattere non fordista.

Le principali caratteristiche delle innovazioni adottate dalle grandi imprese del campione si legano alla percezione delle imprese sui principali fattori competitivi. In questa sede, più che soffermarci sull'orientamento alla qualità, indicato dalle imprese come il principale fattore competitivo, il dato che emerge è la relativamente bassa frequenza registrata dalla "capacità d'innovazione" (19,7%) nella frequenza delle risposte.

Sebbene in una lettura d'insieme la personalizzazione del prodotto/servizio (20,4% della frequenza delle risposte) ed appunto la capacità d'innovazione possano essere considerate leve non marginali che richiedono, da parte delle imprese, una capacità di sostenere cambiamenti nelle routine organizzative, va tuttavia ricordato che la qualità del prodotto e la personalizzazione dello stesso alle esigenze del cliente, sono fattori che insistono nell'area dei prodotti attuali dell'impresa, mentre l'orientamento alla capacità d'innovazione rappresenta un fattore di maggiore dinamicità, legato spesso alla realizzazione di nuovi prodotti ed all'acquisizione di nuovi e più redditizi mercati..

Se la capacità d'innovazione è realmente un fattore competitivo marginale per le grandi imprese, il dato condiziona nel merito l'orientamento all'innovazione tecnologica, organizzativa e nella gestione delle risorse umane, confermando la tendenza delle grandi imprese e perseguire, come principale obiettivo strategico, la riduzione dei costi per unità di prodotto, del resto più coerente per riuscire e/o continuare a competere su prodotti/servizi di tipo tradizionale.

Un riscontro indiretto delle criticità sopra descritte si trae dalle informazioni acquisite sull'ampiezza della formazione continua nelle imprese del campione, con riferimento alle aree aziendali poste sotto osservazione. Rispetto all'ampiezza complessiva del coinvolgimento del personale registrata, pari a circa il 60% dell'intera forza lavoro risultata coinvolta nei processi formativi, nell'area della direzione tecnica, della progettazione e sviluppo prodotto e del marketing, l'analisi dei dati indica come il numero degli addetti formati sia maggiormente riscontrabile (circa il 27% delle risposte) nella quota minima pari al 10% del totale addetti dell'area ed il 21% circa delle risposte mostrino un'ampiezza di coinvolgimento maggiore, tra il 20 e 40% degli addetti dell'area.

Utilizzando la media pesata, utilizzata dai ricercatori, l'area della direzione tecnica, della progettazione e sviluppo del prodotto, del marketing ha visto coinvolti in attività formative oltre il 35% degli addetti totali delle funzioni, un valore quasi analogo (35,98%) si registra per il personale inserito nella funzione commerciale. Coerentemente agli orientamenti relativi ai fattori competitivi ed alle caratteristiche dei processi d'innovazione tecnologica prima richiamati, l'a-

rea della produzione ed erogazione del servizio è la funzione che vede il maggior numero di dipendenti oggetto di interventi formativi (in oltre il 35% dei casi nell'area sono stati coinvolti in formazione dal 60 ad oltre l'80% del personale inserito nella funzione, vale a dire, con le parole del rapporto, "in media il 45% circa degli addetti operanti all'interno dell'area di produzione"). In quest'ambito gli aspetti di maggiore positività riguardano l'intensità della formazione per l'area della direzione tecnica/progettazione e sviluppo prodotto/marketing, che presenta la maggiore intensità media delle ore di formazione per addetto (25,98), di fatto a pari livello dell'area della produzione ed erogazione dei servizi (25,68).

I dati relativi all'intensità della formazione per qualifica, fanno registrare le maggiori intensità medie tra i tecnici altamente qualificati (28,55 ore di media), gli impiegati (27,35 ore di media) ed i quadri direttivi (24,78 ore di media), a conferma di un complessivo orientamento delle grandi imprese alla formazione delle qualifiche superiori.

Del resto l'analisi dei contenuti della formazione, erogata nelle grandi imprese del campione, conferma come le principali aree tematiche di concentrazione della formazione siano rappresentate dall'area della sicurezza sul posto di lavoro (oltre il 90% di frequenza nelle risposte) che sicuramente deve essere riferita ad una formazione di tipo "obbligatorio" in quanto determinata da normative, dalle competenze informatiche (oltre l'86% delle risposte), coerente al dato prima indicato sull'innovazione tecnologica introdotta nella specifica area, dalla formazione per sviluppare competenze tecniche relative ai processi ed ai prodotti delle imprese (oltre l'85% delle risposte).

Gli aspetti relativi all'intensità e sistematicità della formazione continua nelle imprese, ampiamente trattati nella ricerca, confermano ed anzi rafforzano i dati ISTAT - CVTS2, per quanto attiene la diffusione dell'approccio strutturato e continuativo delle grandi imprese nei confronti della formazione. In particolare la presenza di un approccio strutturato al tema della formazione si desume, oltre che dalla continuità nel tempo, anche dalla presenza del piano della formazione in circa l'85% del campione delle imprese. Le motivazioni sulla presenza del piano sono tuttavia riferibili principalmente a fattori classificati come interni alle politiche delle imprese, piuttosto che da scelte derivate dalle caratteristiche del contesto. Infatti in circa il 16% del campione la presenza di un piano è riferibile all'esigenza di disporre di finanziamenti pubblici e solo in poco più dell'1% alla necessità di acquisire finanziamenti privati. In entrambi i casi si trova in presenza di aspetti relativamente critici.

Sul versante pubblico l'esigenza di disporre del piano della formazione concordato dalle parti sociali tendenzialmente è destinato ad assumere una valenza discriminante per concedere o meno finanziamenti pubblici per la formazione nelle imprese; la presenza inoltre di un piano formativo è un importante supporto per programmi che prevedano la ricerca, sperimentazione ed introduzione di nuovi processi e prodotti che, in presenza di finanziamento per il loro sviluppo, non possono prescindere dall'offrire all'investitore, pubblico o privato che sia, l'evidenza della fattibilità e delle attese di ritorno dei processi d'innovazione tecnologica.

• **CONCLUSIONI**

La politica di sostegno pubblico per la formazione delle grandi imprese nasce a partire dal 1993, con la programmazione del Fondo Sociale Europeo, che alla formazione continua dedica tutto l'Obiettivo 4, ma soprattutto con il varo della Legge 236/93, che all'articolo 9, prevede il sostegno a piani di formazione per i lavoratori dipendenti del settore privato.

Prima del 1993 esistevano altre esperienze di finanziamento di percorsi di formazione aziendale ma si trattava, soprattutto, di sperimentazioni realizzate attraverso il programma comunitario *FORCE*.

A partire da tale data, quindi, lo stato italiano si propone di valorizzare le risorse umane delle imprese attraverso un sostegno ai progetti e piani formativi.

La programmazione del Fondo Sociale segue le linee indicate nei documenti europei; ad esempio, nel trattato di Amsterdam del 1999 si afferma che la promozione dell'occupazione è una questione di interesse primario e comune degli Stati membri ed ha l'obiettivo di promuovere una forza lavoro competente, qualificata e flessibile e mercati del lavoro in grado di corrispondere ai mutati scenari economici, con particolare riferimento all'anticipazione dell'impatto dei cambiamenti produttivi, in un quadro di diritto alla formazione nell'arco dell'intera vita lavorativa delle persone.

Gli interventi programmati a livello comunitario e a livello nazionale hanno voluto sostenere interventi che fossero in linea con l'andamento occupazionale e le esigenze di sviluppo delle imprese italiane. In particolare dai contenuti della normativa e delle disposizioni attuative si rileva che:

- la formazione dei lavoratori occupati è considerata come un importante strumento per contrastare il fenomeno della contrazione occupazionale che, soprattutto per le grandi imprese, interessa i lavoratori in possesso di bassi livelli di qualifica, soggetti ad importanti cambiamenti nel contenuto professionale delle mansioni;
- la formazione continua è uno strumento per supportare strategie di sviluppo centrate sull'innovazione, sulla ricerca e sulla qualità dei prodotti;
- la formazione è chiamata a sostenere l'innovazione dei settori industriali, sulla base di una diffusa presenza di diagnosi sulle competenze e di priorità settoriali e territoriali;
- la formazione è chiamata a sostenere processi di sostegno e diffusione delle nuove tecnologie dell'e - learning capaci di consentire di ampliare la qualità e quantità della formazione degli occupati, in una logica di superamento dei vincoli spaziali e temporali;
- i percorsi programmati devono promuovere la rimodulazione degli orari di lavoro cercando di conciliare i tempi della formazione con quelli del lavoro promuovendo, nel contempo, la valorizzazione dei percorsi di formazione individuale legata alla necessità di sviluppo delle competenze/conoscenze dei lavoratori in quanto cittadini;
- le Parti Sociali diventano il fulcro della programmazione, gestione e valorizzazione della formazione continua attraverso la promozione di Piani di formazione aziendale, individuale, settoriale e territoriale.

Relativamente alle politiche formative, dai documenti di valutazione del Fondo Sociale europeo e da quelli del Ministero del Lavoro, le grandi imprese dimostrano, in virtù delle proprie robuste organizzazioni strutturali, una buona capacità di accesso ai finanziamenti pubblici

posti a disposizione. Le unità da 250 ad oltre 1000 addetti hanno presentato il 27% del totale delle richieste dirette di finanziamento al FSE, con una netta prevalenza del settore industriale, seguito in seconda posizione dal terziario avanzato⁵⁹.

Rispetto al ruolo e coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori nella promozione e sostegno di specifici piani formativi, i dati del monitoraggio del FSE indicano un loro limitato coinvolgimento (nel 12,1% dei progetti rilevati) e una scarsa presenza di piani formativi formalmente presentati ed allegati, rintracciabile solo nel 3% dei casi.

La dimensione delle unità produttive influenzano l'organizzazione e la gestione delle aziende; negli ultimi 25 anni, nel nostro paese, si è registrata una riduzione sia delle dimensioni che del personale tanto pronunciata da rappresentare una anomalia nel panorama europeo: il 95% delle nostre imprese ha meno di 10 addetti e questa classe dimensionale ha un peso in termini di occupazione pari al 47%, contro il 21% in Germania, il 22% in Francia e il 27% nel regno Unito⁶⁰. Negli ultimi 20 anni l'occupazione nelle aziende manifatturiere con più di 500 addetti è scesa in Italia al 15%, dimezzando la propria incidenza, mentre in Germania rappresenta il 56% ed in Francia il 43%; nel contempo le imprese medie (100 - 400 addetti), rappresentano in Italia appena il 10% circa degli occupati, contro il 15% dei tedeschi ed il 16% dei francesi.

L'incremento della produzione industriale, il grado di utilizzo degli impianti e l'investimento nella ricerca e sviluppo si attestano su valori inferiori rispetto alla media europea, nonostante il tasso nazionale di investimenti fissi sia superiore.

I risultati complessivi della ricerca condotta restituiscono conferme sulla difficoltà del sistema delle grandi imprese, principalmente allocato nel centro nord Italia, a tenere il passo delle tendenze del mercato mondiale, anche in ragione della presenza di diseconomie che attraversano orizzontalmente il sistema produttivo, il sistema delle infrastrutture e quello dell'intervento pubblico.

La rassegna delle principali indagini empiriche sull'analisi della domanda di formazione continua di imprese e lavoratori, condotte in questi anni in Italia, mette in risalto, da una parte, l'esistenza di una serie di caratteristiche che sono proprie del fenomeno e che, non a caso, sono evidenziate in ogni ricerca; dall'altra, il persistere di alcune questioni di fondo alle quali i decisori sono chiamati a dare delle risposte.

A fronte di un incremento consistente nella propensione all'investimento formativo da parte delle imprese italiane, registrato negli ultimi nove anni - con un deciso aumento degli indicatori relativi all'accesso sia delle imprese che dei lavoratori - non sembra registrarsi un parallelo incremento dei livelli di investimento finanziario privato da parte delle imprese.

Il rischio è che si verifichi una sostituzione del finanziamento pubblico rispetto a quello privato, anziché una compensazione del privato sul pubblico, che è l'obiettivo verso il quale si indirizzano le politiche comunitarie, anche attraverso l'utilizzo di incentivi e agevolazioni. Ciò comporterebbe, nelle attuali condizioni, l'ulteriore rischio del verificarsi di una sottodotazione endemica e di una ristretta disponibilità delle opportunità formative.

Tutte le indagini mettono in evidenza l'esistenza di divari significativi nelle opportunità di apprendimento e formazione. Ciò vale tra coloro che hanno basse qualifiche e bassi livelli di istruzione e coloro che occupano alti livelli professionali e di istruzione: così come fra giovani

59 Per approfondimenti ISFOL, Valutazione finale dell'Obiettivo 4 in Italia, pag. 11 e ss., Franco Angeli, Milano 1999.

60 Fonte: Banca d'Italia, relazione del governatore, 31 maggio 2002.

e anziani, uomini e donne. Esiste quindi un concreto problema di accesso alla formazione da parte dei lavoratori, che ricalca le segmentazioni tipiche del mercato del lavoro. Si tratta di un dato non esclusivamente italiano: anche in Francia, nonostante i livelli altissimi raggiunti nella partecipazione alle attività formative (nove milioni sono i francesi che hanno realizzato attività formativa nel 1999), si pone con urgenza il problema dell'accesso dei lavoratori, negli stessi termini in cui si pone nel nostro paese.

Nel complesso, le indagini analizzate in rassegna, pur differenziandosi nei metodi e nelle tecniche di rilevazione e di campionamento o anche nella definizione stessa del campo di osservazione, pervengono alle stesse conclusioni, che possono essere riassunte nella verifica della dipendenza della propensione all'investimento formativo da parte delle imprese dalle variabili dimensionali e territoriali, e nella maggiore incidenza dell'investimento formativo a vantaggio delle professionalità più forti.

La presente svolta consente di poter tracciare alcuni confronti con altre ricerche europee, in particolare con la Continuing Vocational Training Survey (CVTS2): tra il 1993 ed il 1999 ed in forma ancora più marcata nel 2001, si è registrato un progressivo innalzamento del numero delle grandi imprese che erogano formazione ai propri dipendenti, pur se con evidenti distinguo con le prassi rilevate negli altri paesi europei.

Alcune considerazioni interessanti emergono da questo confronto: ad esempio, l'intensità della formazione per addetto erogata nelle grandi imprese nel periodo 1999/2001 si è contratta di circa il 20%. Dall'indagine CVTS 2 si evince che le ore medie di formazione per addetto sono state, nel 1999, 30,3 mentre dall'indagine ISFOL del 2001 si rileva che le ore medie scendono a 24,3.

Il dato emerso, che da una lettura superficiale può sembrare in contrasto con quelli che segnalano un incremento della formazione nelle imprese, ha in realtà una valida motivazione: crescendo il numero delle imprese che erogano formazione, rafforzandosi la continuità della formazione erogata nel tempo, ci si trova in presenza di un maggiore peso di interventi formativi di tipo manutentivo delle competenze, che necessitano di periodi formativi più brevi, rispetto ad esigenze di introduzione ed aggiornamento di competenze, che, viceversa, necessitano di periodi formativi più lunghi. Una seconda spiegazione è da ricercare nell'introduzione, nel nostro ordinamento, di nuovi contratti di inserimento lavorativo che hanno favorito l'assunzione di giovani attraverso contratti atipici o contratti di lavoro interinale. Del resto una delle principali modificazioni al sistema di gestione delle risorse umane, che emerge dalle risposte delle imprese del campione, concerne il passaggio e/o l'utilizzo ai contratti di lavoro flessibile. Il passaggio a contratti a termine ed anche all'utilizzo di lavoratori coordinati e continuativi può aver favorito sia lo spostamento dell'onere della formazione sui lavoratori stessi sia la diminuzione media delle ore di formazione per addetto.

La lettura complessiva dei dati sembra confermare, pur senza dimenticare il progresso conseguito negli ultimi anni, un certo ritardo del nostro paese rispetto ai principali paesi europei: la relazione tra crescita del prodotto interno lordo, investimenti ed importazioni, non pare far assumere agli investimenti, anche sul versante di quelli in formazione, il necessario ruolo di rilancio del tessuto produttivo.

A questo proposito i risultati della ricerca sono significativi poiché disegnano uno scenario in cui la principale area d'innovazione tecnologica risulta essere l'informatica e la meno praticata quella degli investimenti tecnologici riferibili ad innovazioni di prodotto.

Le analisi sui contenuti degli interventi formativi effettuati evidenziano come la formazione, oltre a non essere un costo rilevante per l'impresa, non costituisce spesso neanche un investimento in grado di contribuire in maniera significativa a rendere questa competitiva sui mercati. Se è pur vero che quasi tutte le imprese esaminate svolgono annualmente formazione, occorre infatti considerare che solo una quota di queste concentra la maggior parte delle risorse finanziarie dedicate alla formazione in contenuti strategici per la loro competitività, come possono ad esempio essere il training legato al prodotto ed alle innovazioni ad esso apportate o la formazione sulle capacità manageriali per i suoi legami con l'evoluzione dei paradigmi organizzativi tradizionali. L'analisi condotta sulle aree tematiche della formazione indicano, infatti, una concentrazione degli interventi nell'area della sicurezza sul posto di lavoro (oltre il 90% di frequenza nelle risposte) e in quella delle competenze informatiche (oltre l'86% delle risposte); nel primo caso si tratta di investimenti formativi certamente riferibili ad interventi di carattere "obbligatorio", in quanto determinata dall'esigenza di adeguarsi alle normative vigenti; nel secondo da interventi coerenti alla necessità di introduzione di processi di innovazione tecnologica limitati, però, all'area informatica.

L'indagine realizzata dall'ISFOL consente di verificare quali risultati siano stati conseguiti rispetto alle indicazioni dei documenti di programmazione nazionali e comunitari. L'analisi empirica effettuata ha evidenziato come negli ultimi anni un numero crescente di grandi imprese operanti nel nostro Paese abbia incrementato gli investimenti effettuati in formazione. Sebbene cambiamenti nei modelli organizzativi o nelle tecnologie impiegate abbiano portato diverse aziende a destinare maggiori risorse alla formazione nel tentativo di allineare il capitale umano impiegato alle innovazioni introdotte, le analisi sui costi della formazione evidenziano come gli investimenti in formazione abbiano ancora un'incidenza limitata se li si valuta in rapporto ai costi operativi complessivi dell'impresa. A presentare livelli di investimenti in formazione mediamente più elevati sono tuttavia le grandi imprese del "terziario avanzato", dove il carattere knowledge intensive dei processi produttivi richiede continui interventi sullo stock esistente di competenze. Al di fuori di tali realtà, la dimensione dell'azienda e la sua appartenenza ad un gruppo di impresa influenzano positivamente il livello degli investimenti in formazione, viste le economie di scala associate ai costi di formazione.

In sintesi si evidenziano i principali risultati emersi.

La formazione strumento per contrastare il fenomeno della perdita di occupazione nelle grandi imprese

Il contributo della formazione al mantenimento della base occupazionale o alla prevenzione della disoccupazione non è agevolmente determinabile in una relazione di breve/medio periodo: se infatti è accertato il legame tra sviluppo economico e capitale umano, la misurazione dei benefici degli investimenti in formazione fa riferimento allo sviluppo competitivo delle imprese ed ai cambiamenti di condizione nella vita professionale degli individui, possibili unicamente in base ad osservazioni protratte nel tempo che considerano anche la loro condizione professionale e il livello di istruzione.

Del resto i dati relativi all'occupazione nelle grandi imprese continuano ancora oggi a riportare un costante flusso d'uscita dei lavoratori; da questo punto di vista quindi sembrerebbe che, sebbene le grandi imprese facciano significativamente ricorso ai finanziamenti pubblici - oltre la

metà del campione ne ha usufruito nel 2001 ed oltre il 65% ha dichiarato che nel biennio 2000/01 l'intensità complessiva della formazione erogata è risultata superiore al biennio precedente - ma tale opportunità si traduce parzialmente in un argine al processo espulsione di manodopera. Rispetto al contrasto del fenomeno di espulsione della manodopera, attraverso l'orientamento della formazione sulle qualifiche professionali più deboli ed a maggiore rischio di obsolescenza delle competenze, la ricerca evidenzia come siano gli operai delle grandi imprese ad essere destinatari della minore quota di investimenti formativi. Ad essi, inoltre, è riservato mediamente un numero di ore di formazione largamente inferiore rispetto a quello destinato ai colleghi con più elevato livello. Alla qualifica di operaio sono infatti destinate in media 16,2 ore di formazione/anno, nelle imprese che operano su tecnologie di processo, valore che scende a 13,2 nel caso di produzione di piccola e grande serie; un impiegato o un tecnico altamente qualificato dispone mediamente, in queste due tipologie di produzione, da 25,2 a 28,9 ore pro capite; un quadro o impiegato direttivo da 23,6 a 24,9.

I dati evidenziano, quindi, la necessità di programmare, da parte delle amministrazioni pubbliche, degli interventi specifici rivolti alla categorie più deboli dei lavoratori ossia di quelli che hanno un livello di inquadramento più basso o una più bassa scolarizzazione.

Da ultimo, seppure marginalmente, la ricerca ha investigato sul ricorso alla formazione, come strumento per affrontare la problematica di gestione degli esuberanti aziendali, nell'ottica di anticipazione e/o mitigazione dell'uscita dal mercato del lavoro, ovvero di riqualificazione degli stessi. Solo in poco più del 2% dei casi analizzati, le imprese hanno impiegato la formazione a sostegno dei dipendenti in esubero, sebbene nel 12% dei casi le imprese, nel 2001, ne abbiano dichiarato una significativa presenza.

Per quanto riguarda l'aspetto relativo al ruolo strategico che la formazione ha rispetto alle politiche aziendali, oltre il 61% delle aziende non avverte tale legame. Solo nel caso di imprese di dimensioni superiori ai 1000 addetti, che rappresentano poco più del 21% del campione, il dato si inverte, poiché si registra una prevalenza di aziende che ritengono la formazione strategica per l'impresa (56%). Indipendentemente dalla classe dimensionale d'appartenenza, sono le imprese operanti nei servizi software, nella consulenza, nelle telecomunicazioni e nel settore finanziario a far registrare un orientamento prevalente ad investire nelle aree giudicate a maggiore impatto sulla competitività.

Rispetto al tema della diagnosi delle competenze, dalle risposte ai quesiti posti è possibile ricostruire indirettamente l'atteggiamento delle grandi imprese nei confronti di questo strumento - centrale nella programmazione comunitaria e nazionale - e ricostruire la valenza strategica degli interventi formativi realizzati. La ricerca evidenzia come le grandi imprese abbiano di fatto utilizzato in misura importante questo strumento e come lo stesso possa essere confermato come una modalità di analisi dei fabbisogni importante, per l'orientamento delle scelte di indirizzo contenutistico della formazione successivamente erogata. È un dato di rilievo il fatto che circa l'80% delle imprese abbiano evidenziato, attraverso questo strumento, il divario esistente tra le competenze ritenute necessarie alle imprese e quelle effettivamente disponibili, orientando su queste basi i successivi interventi formativi, in particolare sotto il profilo delle coerenze dei contenuti ai fabbisogni accertati.

La modesta entità degli investimenti in formazione va anche interpretata alla luce di un "effetto di sostituzione" (messo in evidenza dalle analisi effettuate) tra formazione del personale esi-

stente e ricorso al mercato esterno del lavoro per acquisire nuove competenze. Soprattutto nelle realtà dove in passato gli investimenti sul capitale umano sono stati modesti, ricorrere all'assunzione di esperti già dotati delle competenze necessarie può costituire una soluzione di più rapida implementazione e con ritorni meno incerti. Questo effetto di sostituzione tra formazione e ricorso all'assunzione di lavoratori già formati rappresenta una tra le diverse questioni che entra in causa quando ad essere presa in esame è l'individuazione di un'allocatione dei costi della formazione tra impresa, dipendente e Stato (in quanto finanziatore di formazione) che sia in grado di assicurare livelli "socialmente ottimi" di formazione.

Spiegare l'entità degli investimenti in formazione unicamente attraverso la frequenza con cui l'azienda ricorre al mercato esterno del lavoro per appropriarsi di nuove competenze può essere tuttavia riduttivo. Alcuni vincoli possono infatti spiegare un atteggiamento "passivo" dell'impresa nei confronti di tali investimenti. È indicativo che l'analisi svolta individui i più comuni ostacoli nella mancata produzione dei lavoratori durante il periodo in cui questi svolgono formazione e nella mancanza di una cultura aziendale in cui presso tutti i livelli gerarchici venga all'unanimità riconosciuta alla formazione l'importanza di un investimento "strategico".

Il ruolo delle Parti Sociali e la prassi dei piani di formazione

Gli accordi sottoscritti fra Governo e Parti Sociali negli ultimi anni e la recente normativa introdotta e che fa riferimento, in materia specifica alla formazione continua (art. 17 della legge 196/97, art. 118 della legge 388/00, art. 48 della legge 289/02) accorda alle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori un ruolo di primo piano nella costruzione del sistema di formazione continua.

Le imprese del settore privato a partire dal 2003 potranno scegliere di dirottare i contributi oggi versati all'Inps per la disoccupazione involontaria⁶¹ verso i Fondi Paritetici Interprofessionali, gestiti dalle Parti Sociali e riconosciuti, con decreto, dal Ministero del Lavoro.

In prospettiva, quindi, risulta centrale il ruolo di questi soggetti e la loro capacità di programmare i Piani formativi nelle grandi imprese.

I dati raccolti, riferiti al 2001, evidenziano come circa l'85% delle imprese del campione programmino e realizzino piani formativi, a dimostrazione concreta di un approccio strutturato alla formazione aziendale. La ricerca sottolinea come la principale motivazione all'adozione del piano consista per le imprese nell'importanza che questo assume nella qualità delle relazioni con i dipendenti. Il Piano di formazione è inoltre adottato quando specifiche norme prevedono il coinvolgimento o la consultazione delle rappresentanze sindacali dei lavoratori (ad esempio nei temi della sicurezza o dell'igiene) o quando necessario all'acquisizione dei finanziamenti pubblici per la formazione.

Già in altri capitoli di questa pubblicazione si è trattato del ruolo marginale delle organizzazioni dei lavoratori all'interno dei processi di formazione attuati dalle grandi imprese; oltre il 77% delle imprese del campione hanno escluso la presenza di accordi sulla formazione con le rappresentanze sindacali. È evidente come sia ancora lunga la strada per pervenire, nel merito dei processi di formazione, ad un ruolo attivo di entrambe le parti, a garanzia di una ottimale destinazione delle risorse pubbliche per la formazione nei confronti sia delle imprese

⁶¹ Art. 12 della legge 160/75.

che dei lavoratori in esse occupati. La strada tuttavia è stata avviata e dalla ricerca emerge un dato importante, ossia il ruolo efficace delle rappresentanze sindacali nella programmazione di interventi legati non soltanto all'aumento della competitività delle imprese ma anche all'aumento delle competenze dei lavoratori, specie di quelli caratterizzati dai livelli di qualificazione più bassi.

Ulteriori progressi in tale direzione andrebbero sostenuti anche dalla presenza di un certo e credibile sistema nazionale di certificazione delle competenze, che possa consentire una effettiva spendibilità della formazione realizzata nelle imprese e sostenuta dall'intervento pubblico. Inoltre un forte impulso può ovviamente derivare dal rafforzamento del ruolo della formazione continua dei lavoratori occupati all'interno dei contratti di lavoro.

I Fondi Interprofessionali per la formazione continua, così come avviene in altri paesi dell'Unione, non potrà non tener conto, nella fase di programmazione e gestione degli interventi formativi, degli aspetti evidenziati.

La diffusione delle nuove tecnologie dell'e-learning nelle grandi imprese e l'organizzazione della formazione

A ridurre l'entità di alcuni tra i tradizionali ostacoli alla formazione può contribuire l'e-learning. La diffusione di tali tecnologie rimane ancora limitata (anche se in aumento negli ultimi anni): l'analisi svolta sulle imprese in possesso di tali tecnologie mette in luce come queste attribuiscono all'e-learning diversi vantaggi, tra cui i più comuni risultano essere la capacità di diffondere con maggiore velocità conoscenza all'interno dell'impresa e diminuire le perdite di tempo nell'alternanza del dipendente tra tempo dedicato al lavoro e tempo destinato alla formazione. Gli elevati costi fissi di tali tecnologie non ne giustificano tuttavia l'introduzione nelle imprese di dimensioni limitate. La formazione a distanza, ma soprattutto il ricorso all'e-learning, rappresenta una diffusa modalità di erogazione della formazione tra le imprese di altri paesi europei; tale modalità formativa, grazie alla flessibilizzazione delle modalità di fruizione, permette ai lavoratori di aggiornarsi in orari compatibili con quelli della produzione.

Nel nostro paese, solo 12,36% delle grandi imprese dispone di una piattaforma tecnologica che permette la fruibilità dell'e-learning, una presenza ancora marginale di questa modalità formativa nelle nostre grandi imprese, che sembra inoltre essere condizionata, nel suo impiego, proprio dal peso delle qualifiche operaie sul totale degli organici delle imprese del campione.

A questo proposito, in futuro diventerà interessante verificare se si possano affermare soluzioni che come obiettivo hanno la condivisione dei costi per le piattaforme di e-learning tra diverse imprese di piccola media dimensione od il sostenimento dei costi per costituire l'infrastruttura tecnologica da parte di fornitori esterni di formazione.

I risultati della ricerca restituiscono una fotografia a luci ed ombre rispetto al livello di strutturazione delle unità organizzative delle imprese che sistematicamente organizzano formazione per i loro occupati. Se infatti è da rimarcare che oltre il 67% delle aziende dispone di un'unità interna deputata a questa funzione, collocata in massima parte nell'impresa, presso la capogruppo o presso altra società facente parte del gruppo e che oltre il 74% del campione dispone di centri formativi attrezzati per erogare formazione, in circa la metà del campione le dimensioni delle unità risultano sostanzialmente limitate al massimo a due addetti.

Viceversa ancora limitata risulta essere la formazione che l'azienda affida ad una struttura esterna al sul gruppo, sia essa una "agenzia formativa" che una struttura facente parte del variegato universo degli istituti pubblici; si registra una limitata apertura verso gli altri sistemi formativi, in particolare del sapere scientifico e dell'istruzione (Università inclusa), e verso altri sistemi d'impresa, che non siano in vario modo in uno stato di rapporto di filiera con l'impresa.

Il contributo delle grandi imprese alla riduzione del ritardo nel livello di sviluppo del paese

Comprendere le dinamiche della formazione nelle grandi imprese, in ragione delle correlazioni tra formazione e risultati d'impresa di medio periodo, non può prescindere da una contestualizzazione dello stato dell'industria italiana.

In questo scenario si inserisce l'orientamento delle politiche pubbliche a sostegno della formazione che, da un lato è considerato "difensivo", ossia a sostegno dei lavoratori e delle grandi aziende colpite da crisi, dall'altro è considerato come uno strumento che si inserisce nel più generale orientamento al diritto/dovere alla formazione lungo tutto l'arco della vita lavorativa, in linea, quindi, con le comunicazioni della Commissione Europea e dell'OCSE.

Il tema lascia aperti due scenari, vale a dire se sia più utile al paese investire sull'incentivazione diretta ed automatica alle imprese, anche in campo formativo, ovvero indirizzare lo sforzo anche per ricercare approcci differenziati, non mirati unicamente sulle variabili macroeconomiche, prefigurando invece selettivi interventi microeconomici, settoriali o territoriali e puntando ad un equilibrato rapporto tra i due approcci.

È a tal proposito interessante vedere come l'attenzione da parte delle grandi imprese italiane verso gli strumenti di finanziamento pubblico alla formazione sia elevata, così come elevati sono pure per le aziende i costi di accesso alle risorse stanziare dal policy maker, aspetto che porta alcune imprese a rinunciare all'opportunità di beneficiare di incentivi per la formazione. Negli ultimi anni si è delineata una tendenza delle grandi imprese italiane a fare sempre più ricorso alla formazione, in particolare a quella finanziata con risorse pubbliche. Questa espansione della domanda impone un ruolo rafforzato della pubblica amministrazione che è chiamata a sostenere questi percorsi di formazione. In definitiva, dalla ricerca possiamo trarne alcune considerazioni conclusive.

a Sono molti gli strumenti pubblici che dal 1993 ad oggi sono stati indirizzate alla formazione delle imprese. Si pensi al Fondo Sociale europeo che ogni anno mette a disposizione circa 250 milioni di euro per il sostegno alla formazione continua, o agli interventi previsti dall'articolo 9 della legge 236/93 (quasi 150 milioni di euro per anno); o ancora agli interventi di formazione individuale finanziati attraverso l'articolo 6 della legge 53/00 (oltre 15 milioni di euro per anno). A ciò si aggiungano gli interventi che saranno finanziati attraverso i Fondi interprofessionali per la formazione continua che, di fatto, diventeranno il primo strumento di finanziamento dei piani formativi. Ebbene questi diversi strumenti sono gestiti da diversi soggetti (Regioni in particolare per il FSE, il Ministero del lavoro per la programmazione degli interventi previsti dalla legge 236/93 e dalla legge 53/00, le Parti sociali per i Fondi interprofessionali). Ad oggi non esiste un tavolo comune a cui partecipino i soggetti che oggi gestiscono questi interventi, per una programmazione coordinata di tutti gli interventi di formazione continua. L'Osservatorio per la formazione continua, previsto dall'articolo 48 della

- legge 289/02 può rappresentare un'occasione per mettere insieme le varie istituzioni che partecipano alla costruzione del sistema di formazione continua.
- b** Correlato al problema del coordinamento delle politiche dei soggetti delegati alla programmazione degli interventi di formazione continua, si lega la necessità di metter insieme e coordinare tutta la legislazione relativa alla formazione continua, a partire dalla legge quadro del 1978 e fino all'ultima legge finanziaria; un testo unico della legislazione relativa alla formazione continua può agevolare e facilitare l'accesso agli strumenti finanziari per gli operatori ma anche i processi di programmazione per le istituzioni.
 - c** Le parti sociali diventano, grazie alla recente normativa, i protagonisti del sistema di formazione continua nel nostro paese: alcuni fondi interprofessionali sono stati costituiti, altri sono in via di definizione. In attesa dell'avvio della programmazione degli interventi, si rende opportuno rafforzare le competenze di coloro che dovranno gestire i fondi, sia a livello nazionale sia a livello regionale; l'obiettivo è far in modo che la programmazione risponda alle aspettative del territorio. L'azione di programmazione e gestione dei Piani formativi dovrebbe essere accompagnata da misure complementari, finalizzate ad assistere le parti sociali firmatarie dei Piani formativi nella definizione dei contenuti e nella valutazione degli esiti formativi.
 - d** Alla luce dei dati emersi dalla ricerca, risulta determinante che le istituzioni programmino piani formativi in favore delle categorie di lavoratori che hanno una più bassa qualifica o un livello basso di istruzione. Infatti, come più volte rilevato, la formazione continua, anche nelle grandi imprese, raggiunge soprattutto i livelli dirigenziali o i quadri impiegatizi. Viceversa, i documenti comunitari insistono nel mettere al centro delle politiche formative le cosiddette "fasce deboli", tra le quali certamente rientrano gli operai e impiegati con bassa specializzazione e che, per questo motivo, sono a rischi di espulsione dal mercato del lavoro.
 - e** Al fine di creare un sistema di riconoscimento dei crediti formativi, è necessario sviluppare sistemi di certificazione dei percorsi di formazione continua per far in modo che le competenze acquisite dai lavoratori siano spendibili anche in altri contesti; un simile scenario si inserisce in quello più generale nel quale il *libretto delle competenze* diventa una specie di "storia di vita del lavoratore" e nel quale, oltre ai suoi titoli di studio, ai percorsi di formazione svolta, siano riconosciute, in generale, le capacità/abilità personali e professionali.
 - f** A causa dei processi di introduzione di tecnologia avanzata nelle grandi imprese, si rileva la necessità che le istituzioni delegate sostengano e finanzino piani formativi caratterizzati da significativi investimenti in tecnologie innovative che determinino processi di ristrutturazione e/o riconversione aziendale e che, di conseguenza, impongono l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori. La formazione attraverso l'*e-learning* diventa una modalità da sostenere poiché meglio delle altre concilia i tempi della formazione con quelli del lavoro.
 - g** Lo sviluppo di progetti intergrati impone anche la necessità di sostenere piani formativi interaziendali di filiera e/o cluster a titolarità delle grandi imprese e con significativa presenza di PMI, territorialmente localizzati in distretti industriali ed in aree di concentrazione produttiva ed aventi per oggetto l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze dei lavoratori occupati, in settori produttivi particolarmente rilevanti per l'economia dei territori. In passato, si è infatti registrato un finanziamento sistematico di progetti di sviluppo che prescindevano da momenti di formazione dei lavoratori occupati nelle imprese interessate da questi progetti.

Anche in questo caso, un coordinamento tra gli strumenti finanziari e le istituzioni preposte al finanziamento di questi progetti favorirà uno sviluppo più armonico e sostanziale del territorio.

- h** In linea con quanto avviene in altri paesi europei, si rende opportuno che i soggetti preposti alla programmazione degli interventi sostengano quei percorsi di formazione individuale, già previsti nel nostro ordinamento, per lavoratori occupati nelle grandi imprese concordati tra azienda, lavoratore e rappresentanze sindacali, favorendo processi di certificazione delle competenze acquisite.
- i** Considerando i diversi strumenti finanziari a disposizione, si rende opportuno che la pubblica amministrazione promuova azioni di informazione/sensibilizzazione mirati alle grandi imprese ed alle organizzazioni sindacali, con l'obiettivo di favorire l'accesso alla formazione dei lavoratori occupati sostenuti dall'intervento pubblico.

**• RIFERIMENTI
BIBLIOGRAFICI**

- AGRESTI A. (1990), *Categorical Data Analysis*, John Wiley and Sons, New York.
- ANGOTTI R. (2003), "I comportamenti formativi dei lavoratori adulti in Italia. I risultati di due indagini Isfol a confronto", in Isfol, *Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso. Primo Rapporto Nazionale sulla domanda*, a cura di Giorgio Allulli e Giovanna Spagnuolo, Roma.
- AUTOR D., L. KATZ e A. KRUEGER (1998), "*Computing Inequality: Have Computers Changed the Labor Market?*", *Quarterly Journal of Economics*, novembre 1998.
- BALDWIN J e J. JOHNSON (1995), "*Human Capital Development and Innovation: the Case of Training in Small and Medium Sized Firms*", *Statistics Canada Research Papers*, marzo 1995.
- BARRON J. M., BERGER M. C., BLACK D. A. (1997), "How Well Do We Measure Training?", *Journal of Labour Economics*, vol. 15, n. 3.
- BECKER G. S. (1964), *Human Capital: A Theoretical Analysis With Special Reference to Education*, Columbia University Press.
- BLACK S. e LYNCH L. (2001), "*How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity*", *Review of Economics and Statistics*, agosto 2001.
- BLACK S. e LYNCH L. (1996), Human capital investments and productivity, *American Economic Review*, 263-67.
- BLACK S. e L. LYNCH, (1995), "*Beyond the incidence of training: evidence from a national employers survey*", *NBER Working Papers*, n. 5231.
- BONOMI A. (1997), *Il capitalismo molecolare*, Einaudi, Torino.
- BRYNJOLFSSON E., L. HITT (1992), "Productivity, Business profitability and consumer surplus: three different measures of Information Technology Value", *Mis Quarterly*, giugno 1996.
- BRYNJOLFSSON E., T. BRESNHAN e L. HITT (2000), "*Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence*". *Quarterly Journal of Economics*, vol. 117.
- CAROLI E. e J. VAN REENEN (2001), "*Skill Biased Organizational change? Evidence from a Panel of British and French Establishment*", *The Quarterly Journal of Economics*, novembre 2001.
- CENTRO STUDI CONFINDUSRIA (1999), *Indagine sulla formazione continua. Rapporto finale*, a cura di Andrea Montanino, Roma.
- CÉREQ (2001), "Un panorama de la formation continue des personnes en France", *Bref*, n. 172, février.

- COMMISSIONE EUROPEA (2003), Comunicazione della Commissione, Investire efficientemente nell'istruzione e nella formazione: un imperativo per l'Europa, Bruxelles, 10.01.2003, COM (2002).
- CONFINDUSTRIA (1999), *La fabbrica delle competenze*, Rapporto della Commissione Confindustria per la formazione professionale, Milano.
- CONSIGLIO EUROPEO (2001) di Lisbona, Conclusioni della Presidenza.
- DAFT R. (1998), *Organization Theory and Design*, South Western College and Publishing, 6ª edizione, Cincinnati.
- EUROSTAT (2002), European social statistics. *Continuing vocational training survey (CVTS2)*. Data 1999, Theme 3 Population and social conditions, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EUROSTAT (2001), *Life long learning (adult participation in education and training) employment*, Lussemburgo.
- FRAZIS H. et al. (1998), "*Results from the 1995 Survey of Employer Training*", in Monthly Labor Review, giugno 1998.
- FRIGO F., LINDO V. W., PAOLUCCI E. (a cura di, 2002), "*Le buone pratiche nelle strategie formative delle grandi imprese italiane: alcuni casi a confronto*", in Osservatorio Isfol - Formazione - Orientamento - Occupazione - Nuove Tecnologie - Professionalità, n. 2-3.
- FRIGO F., LINDO V. W. (a cura di, 2002), "*Economia e costi della formazione aziendale*", Franco Angeli Editore, Milano.
- FRIGO F. (a cura di), "*Le Buone Pratiche nella formazione continua*", Struttura ISFOL di assistenza tecnica al FSE, aprile 2000, Isfol, Roma.
- FRIGO F. (a cura di), "*La formazione continua nella Legge 239/93 - L'esperienza della Circolare 174/96*", Franco Angeli Editore, Milano.
- FRIGO F., RICHINI P. (a cura di), "*I laboratori della Formazione Continua*", Franco Angeli Editore, Milano.
- GREENE W. (1990), "*Econometric Analysis*", McMillan, New York.
- ISFOL (1999), "*Valutazione finale dell'Obiettivo 4 in Italia*", Franco Angeli Editore, Milano.
- ISTAT (2002), "*La formazione del personale nelle imprese italiane. Anno 1999*", a cura di Giulio Perani, *Statistiche in breve*, 1 agosto.

- ISTAT (1996), *La formazione del personale delle imprese*, Roma.
- LYNCH L. (2000), "Reorienting training policies to meet the challenge of information and communication technologies", NBER Working Papers.
- LYNCH L. e BLACK S. (1996), "Human Capital Investments and Productivity", *The American Economic Review*, Papers and Proceedings, 263-267.
- LYNCH L. (1992), "Private sector training and the earnings of young workers", *The American Economic Review*, 82, 299-312.
- LICHTENBERGER Y. (Latts - Université de Marne la Vallée) et MÉHAUT P. (Cnrs, Céreq), "Les enjeux d'une refonte de la formation professionnelle continue - Bilan pour un futur", 12 Février 2001.
- LINDBECK A. e D. SNOWER (2000), "Multitask Learning and the Reorganization of Work: From Tayloristic to Holistic Organization", *Journal of Labor Economics*, 18 (3).
- MINCER J. (1989), "Human Capital Responses to Technological Change in the Labor Market", NBER Working Paper, n. 3207.
- MINCER J. (1962), "On-the-job Training: Costs, Returns, and Some Implications", *Journal of Political Economy*, vol. 70 n. 5.
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI - Isfol Progetto Formazione Continua (2002), *La Formazione Continua in Italia. Rapporto 2002*, a cura di F. Frigo, in Camera dei deputati, Atti parlamentari XIV Legislatura, presentata dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali, Doc. XLII n. 2, Roma, Stabilimenti Tipografici Carlo Colombo.
- PENROSE E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, John Wiley and Sons, New York.
- PORTER M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- UNIONCAMERE, *Il sistema informativo Excelsior*, Roma, (annualità dal 2001 al 2003).
- WOODWARD J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford U.P., Oxford.

Finito di stampare nel mese di maggio 2004
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

