

Tab. 11- CVTS2: percentuale di imprese che hanno svolto formazione in alcuni paesi europei per classi di addetti (1999)

	Totale	10-49 addetti	50-249 addetti	Oltre 249 addetti
Danimarca	96	95	98	100
Olanda	88	85	96	98
Irlanda	79	75	98	100
Germania	75	71	86	98
Belgio	70	66	93	100
Spagna	36	31	58	86
Italia	24	21	49	81
Portogallo	22	17	46	78

Fonte: Istat/Eurostat: *Continuing Vocational Training Survey - 1999*

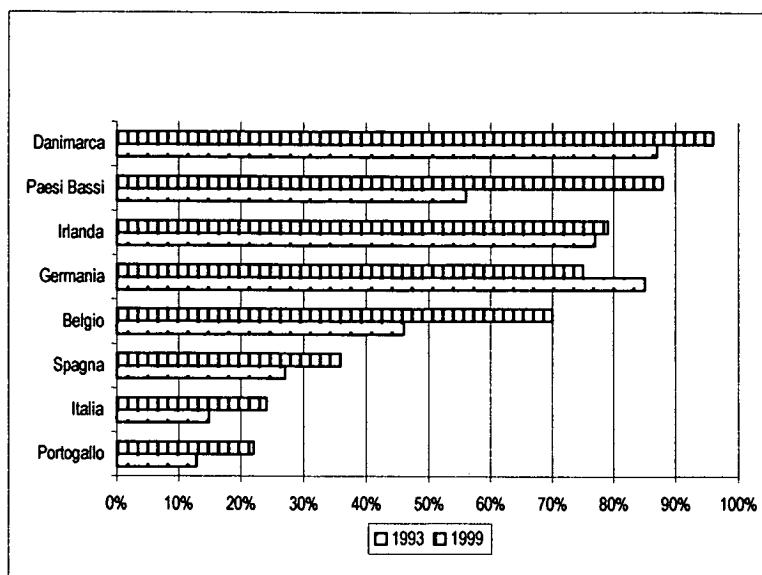
Tab. 12 – CVTS2: percentuale di imprese che hanno svolto formazione in alcuni paesi europei per classi di addetti (1999)

	Totale	Industria	Commercio	Intermediazione finanziaria	Altri servizi alle imprese
Danimarca	96	95	100	100	98
Olanda	88	90	87	97	90
Irlanda	79	90	77	90	90
Germania	75	73	83	100	87
Belgio	70	68	72	100	86
Spagna	36	38	41	74	41
Italia	24	24	24	64	28
Portogallo	22	19	24	67	43

Fonte: Istat/Eurostat: *Continuing Vocational Training Survey - 1999*

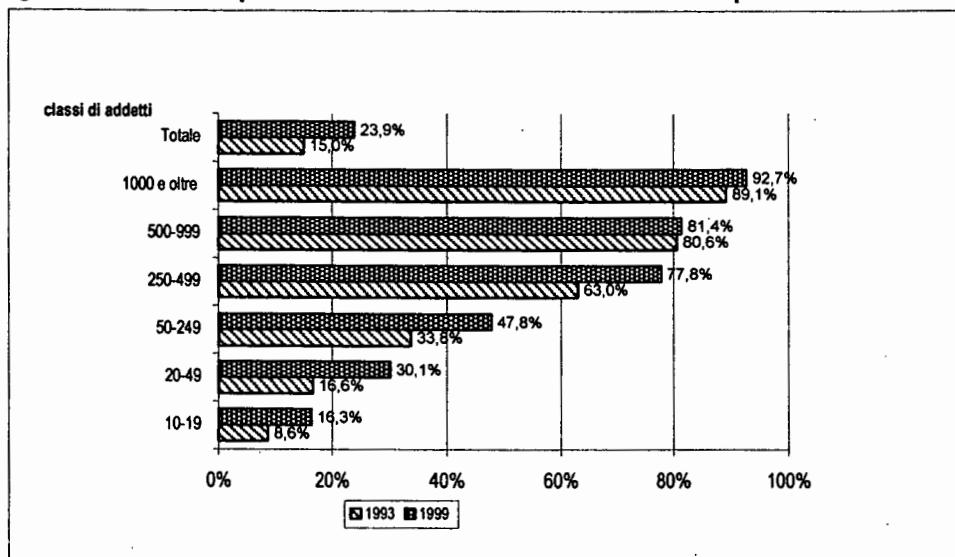
La modesta propensione alla formazione è riconducibile, in Italia, alla prevalenza di piccole imprese. La percentuale di imprese che hanno svolto formazione, pari al 16,3% nella classe con 10-19 addetti, raggiunge l'81,2% in quella con almeno 250 addetti. Tuttavia, anche per queste ultime, la propensione alla formazione è inferiore a quella rilevata in altri paesi europei.

La formazione ha riguardato il 26,6% delle imprese con sede nell'Italia settentrionale, il 22,4% in Italia centrale e il 15,4% delle imprese meridionali.

Fig. 24 - Percentuale di imprese che hanno svolto formazione in alcuni paesi europei. Anni 1993 e 1999

Fonte: Istat/Eurostat: *Continuing Vocational Training Survey - 1999*

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 ha partecipato a corsi di formazione è passata dal 31,1% nel 1993 al 47,2% nel 1999 ma, parallelamente, le ore di corso mediamente frequentate da ciascun partecipante scendono, nello stesso periodo, da 41 a 32. Ogni ora di formazione è costata in media 63,7 Euro. La spesa totale è stata pari al 2,8% del costo del lavoro delle imprese che hanno svolto corsi di formazione.

Fig. 25 - Percentuale di imprese che hanno svolto formazione nel 1993 e nel 1999 per classi di addetti

Fonte: Istat/Eurostat: *Continuing Vocational Training Survey - 1999*

La ricerca consente anche di cogliere la dinamicità nella realizzazione dei processi formativi da parte delle imprese: nel triennio 1997-1999 solo il 30% delle aziende italiane ha promosso attività formativa, in almeno uno dei tre anni. Sotto questa prospettiva la formazione presenta caratteristiche di ricorsività per le imprese che hanno attitudine a programmarla, mentre rimane un'attività non prioritaria, se non marginale, per la maggior parte delle aziende. Significativa la tabella che segue, ove è ricostruito il comportamento delle imprese che hanno realizzato formazione nei tre anni considerati.

Tab. 13 – CVTS2: realizzazione dell'attività formativa nel triennio 1997-1999

Realizzazione	Valore Percentuale
Tutti gli anni (1997-1999)	47,3
Solo 1997	4,8
Solo 1998	5,5
Solo 1999	18,5
1998-1999	13,2
1997-1998	8,7
1997-1999	2,0
Totale	100

Fonte: Istat/Eurostat: *Continuing Vocational Training Survey - 1999*

Si può constatare il basso trend di crescita delle imprese attive nella formazione: si passa, infatti, da circa il 18,5% di imprese che realizzano formazione nel 1997 al 22,5% del 1998, fino al 24,1% dell'ultima rilevazione (1999).

Le imprese hanno scelto le modalità tradizionali di formazione: i corsi d'aula (79,9%), le attività seminariali (66%), la formazione in situazione di lavoro (62%). Frammentate sono risultate, d'altra parte, le aree tematiche dei corsi: acquisizione di abilità personali (16,3%), gestione aziendale (14%), informatica (12,5%), tecniche di produzione (11,4%), ambiente e sicurezza (9,6%); seguono marketing, lingue e contabilità.

Costante è la mancanza di una linea guida formalizzata e sistematica nella realizzazione dei processi formativi; spesso sono i bisogni contingenti a determinare la attività da svolgere. L'analisi del contesto e delle condizioni organizzative delle imprese ha evidenziato: l'assenza di un programma di formazione, di un budget dedicato, di un centro di formazione interno e di un accordo sindacale. Elementi sintomatici della scarsa attenzione rivolta alla formazione dalle stesse aziende impegnate in questo tipo di attività.

Tab. 14— CVTS2: programmazione organizzazione della formazione -1999

Valore Percentuale su tutto il campione	
Non hanno un accordo sindacale	93,9
Non hanno un centro di formazione	91,3
Non hanno un budget per la formazione	90,0
Non hanno un programma di formazione	81,4

Fonte: Istat/Eurostat: *Continuing Vocational Training Survey - 1999*

Un ultimo aspetto interessante risultato dall'indagine riguarda le motivazioni per cui le imprese non svolgono attività di formazione.

Tab. 15 – CVTS2: programmazione organizzazione della formazione -1999

Valore Percentuale su imprese non formatrici	
Competenze sufficienti	73,1
Non c'è tempo	21,7
Nuove assunzioni	18,1
Difficile valutazione	17,0
Costi troppo alti	15,2
Formazione iniziale	11,3
Altro	6,6
Formazione negli anni scorsi	5,3

Fonte: Istat/Eurostat: *Continuing Vocational Training Survey - 1999*

La “convinzione” di possedere competenze sufficienti (73,1%) presuppone, in qualche modo, due scenari contrastanti: o le imprese mancano di capacità analitica rispetto alle competenze e conoscenze in possesso, oppure esistono altri canali e strategie, non formali, e non assimilabili alla formazione in senso stretto, di “approvvigionamento” delle competenze.

Altre motivazioni di resistenza alla formazione rimandano a eventi più delineati come “nuove assunzioni” (valido soprattutto per piccole e medie imprese), la difficoltà di valutare le carenze formative e i costi troppo elevati della formazione.

Il quadro che si delinea attraverso la CVTS presenta dunque luci ed ombre riguardo alle politiche di formazione che le imprese promuovono. La diffusione dei processi formativi attraverso le imprese, anche se svolge un ruolo importante, non sembra essere in grado di coinvolgere un'ampia platea di lavoratori: in particolare gli accordi tra le Parti Sociali non sembrano ancora svolgere un ruolo propulsivo nella pianificazione sistematica dei processi formativi.

Quella funzione di agenzia formativa pubblica indirettamente svolta dalle imprese necessita evidentemente di un ulteriore sostegno da parte del sistema pubblico, stando almeno ai dati del 1999.

Negli anni successivi si assiste ad una relativa evoluzione dei processi formativi, anche grazie al sostegno pubblico: questo è quanto in parte emerge se si analizzano i dati provenienti in particolare dall'indagine sulle Grandi imprese (con oltre 249 dipendenti) promossa dall'Isfol.

2.2.2. La formazione nelle grandi imprese. Primi risultati dell'indagine Isfol 2002

Nella grande impresa esistono comportamenti più complessi ed un approccio più continuo e più strutturato verso la formazione rispetto alle piccole e medie imprese: la maggior complessità del processo formativo nelle grandi imprese, in termini di modalità adottate, di meccanismi di pianificazione e controllo, di meccanismi di interazione con fornitori di

servizi di formazione e con gli allievi giustifica pertanto la scelta di analizzare in maniera approfondita e continua i comportamenti di tali società in materia di formazione.

La ricerca sulle politiche di formazione nelle grandi imprese italiane, che costituisce l'inizio di un'attività di monitoraggio delle strategie formative nelle grandi imprese, è finalizzata a cogliere l'evoluzione delle politiche di formazione nel nostro Paese.

Obiettivo della ricerca è avviare una rilevazione sufficientemente accurata e ripetuta nel tempo delle pratiche di formazione continua all'interno delle grandi imprese italiane. In un periodo in cui si registra in corrispondenza a questo tema una notevole turbolenza per le innovazioni tecnologiche (che offrono nuove possibilità per erogare formazione) e per il mutamento del quadro normativo che regola gli incentivi al training nelle aziende, l'avvio di un osservatorio sulle politiche di formazione nelle grandi imprese può fornire un contributo di centrale importanza nel comprendere come stia evolvendo la formazione.

La ricerca parte dai risultati ottenuti dalla precedente ricerca su economia e costi della formazione continua, in cui è stata compiuta una prima attività di rilevazione delle politiche di formazione su un panel di 13 grandi imprese (vedi Box - Economia e costi della formazione aziendale). Si intende in particolare verificare se e come, in un contesto economico che afferma di attribuire una crescente importanza alle risorse umane e alla loro formazione, stiano emergendo "modelli di successo" rispetto alle prassi adottate in un passato recente in materia.

Più nel dettaglio si pone particolare enfasi su tre aspetti:

- l'esistenza o meno di un legame stretto tra innovazione tecnologica, politiche di sviluppo organizzativo e formazione;
- il grado di attenzione delle aziende verso la trasformazione delle competenze presenti al loro interno e la eventuale difficoltà che queste affrontano nell'esaudire i fabbisogni di skills presenti; a tal proposito, rappresenterà aspetto di particolare interesse, verificare la consistenza di eventuali divari in corrispondenza di particolari tipi di competenze;
l'adozione di modalità formative incentrate sulle tecnologie web based in congiunzione alle modalità tradizionali di erogare formazione; a tal proposito esiste un particolare interesse nel verificare quanto l'e-learning favorisca una parziale

disintermediazione del processo formativo e quanto sia consistente il passaggio della formazione dal vecchio paradigma dell'aula centrismo al nuovo principio secondo cui al centro del processo formativo sia direttamente collocato il singolo discente, il quale può sviluppare le proprie competenze integrando diversi supporti e diversi momenti della vita lavorativa all'interno dell'impresa.

Metodologia

La rilevazione è avvenuta attraverso la somministrazione di un questionario rigidamente strutturato, costruito a partire dei seguenti contributi:

- il workshop organizzato da Ifsol e Politecnico di Torino 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);
- 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 la survey condotta 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; l'indagine condotta nel 2000 da Istat sulle attività di formazione nelle grandi imprese operanti nel nostro Paese.

Per la costruzione del campione sono state individuate 2.425 imprese, distribuite in base al settore.²⁵

Tab. 16 – Indagine Grandi Imprese: la distribuzione della popolazione di grandi imprese

	nordovest		nord est		centro sud		totale
	<1000	≥1000	<1000	≥1000	<1000	≥1000	
Man ifatt	648	142	631	88	334	64	1907

²⁵ Si è fatto riferimento alla prima cifra del codice Ateco'91 distinguendo tra imprese manifatturiere e imprese di servizi), dimensione (distinguendo tra numero di addetti inferiore e superiore alle 1000 unità) e localizzazione geografica (distinguendo tra nord ovest, nord est, centro-sud). L'universo è stato poi stratificato per dimensione di impresa, settore produttivo ed area di localizzazione. I primi risultati dell'indagine saranno disponibili a gennaio 2003.

Servizi	165	76	91	37	114	35	518
Totale	813	218	722	125	448	99	2425
Totale per zona	1031		847		547		

Fonte: elaborazioni ISFOL su dati Mediobanca

Tab. 17 - Indagine Grandi Imprese: le frequenze relative della popolazione di grandi imprese

	nordovest		nord est		centro sud		totale
	<1000	≥1000	<1000	≥1000	<1000	≥1000	
Manifatt	26,72%	5,86%	26,02%	3,63%	13,77%	2,64%	78,64%
Servizi	6,80%	3,13%	3,75%	1,53%	4,70%	1,44%	21,36%
Totale	33,53%	8,99%	29,77%	5,15%	18,47%	4,08%	100,00%

Fonte: elaborazioni ISFOL su dati Mediobanca

Si riportano di seguito alcune riflessioni effettuate su una prima elaborazione su 302 imprese.

I settori maggiormente rappresentati nel campione sono il “Meccanico, elettrico, elettronico” (23,7%), “Chimico/carta/gomma/elettrico” (21,9%), “l’alimentare/tessile” (19,6%) e “Intermediazione finanziaria/TLC/trasporti” (15,5%). Gli altri settori hanno una incidenza inferiore al 10%.

Di seguito sono riportate le caratteristiche strutturali salienti delle imprese intervistate:

- la media dipendenti è risultata di 1.453 per impresa;
- solo il 22,9% delle imprese sono indipendenti – le altre risultano di proprietà di altre imprese o gruppi (quelle straniere sono 1/3 tra le imprese di proprietà);
- il 57,5% è controllata da una capogruppo.

Livello di formazione continua strutturata o formale

Nei tre anni considerati (1999-2000-2001), le imprese che hanno realizzato annualmente formazione sono passate dal 92,7% del 1999 al 97,3% del 2001, con un costante

incremento annuo. Il dato del 1999 è raffrontabile con quello CVTS2, che si attestava all'88,5% per lo stesso tipo di imprese.

I processi formativi risulterebbero essere supportati da piani di formazione del personale (elaborati nell'85% delle imprese intervistate). I piani vengono fatti soprattutto per esigenze di razionalizzazione delle attività interne. Questo permette di gestire anche un'ampia partecipazione del personale alle iniziative di formazione. Al proposito le imprese coinvolgono quasi il 60% di tutto il personale nei processi formativi, con punte particolarmente elevate per i dipendenti che sono nell'area produzione, direzione tecnica e commerciale. Significativa risulterebbe la presenza in formazione di tecnici e quadri, dato in linea con la ricerca sui lavoratori dipendenti svolta nel 2001, ma non meno trascurabile è anche la presenza di operai in formazione (34,6% di tutti gli operai presenti in media per impresa).

La coerenza con il dato dell'indagine sui lavoratori dipendenti ritorna se si considerano le ore medie di formazione per ruolo professionale, con forti differenze:

- tecnici qualificati 28,55 ore l'anno;
- impiegati 27,35;
- quadri e direttivi 24,78;
- operai appena 16,99.

La formazione informale e le attività di apprendimento di nuove competenze e conoscenze rappresentano attività strategiche per le imprese. Sia le une che le altre rivestono, infatti, un ruolo rilevante:

- attività di formazione definita informale o non strutturata viene realizzata nel 51,3% delle imprese (un altro 41,3% svolge tale attività per i neo-assunti);
- appena il 9,1% delle GI non vede necessaria l'introduzione di nuove competenze. Al contrario l'introduzione di queste è fortemente legata, nella percezione delle imprese, agli interventi formativi organizzati per gli addetti già presenti in azienda (76,01%).

Formazione e relazione con innovazione tecnologica e di cambiamento organizzativo

Processi innovativi percorrono quasi tutte le grandi imprese, che dimostrano un notevole dinamismo. Forte variabilità si riscontra per quanto concerne la natura di tali innovazioni, che riguardano sia il livello tecnologico che organizzativo. Prevalgono le prime, soprattutto rispetto all'introduzione di nuovi sistemi informativi (nell'81,3% dei casi) e alla informatizzazione dei processi di comunicazione con il cliente.

Un certo peso è rivestito anche dall'introduzione di nuove strategie organizzative legate in primo luogo ad una nuova valutazione degli skill in impresa e alla ridefinizione di mansioni, all'empowerment.

Questi processi dinamici di introduzione di innovazione, tuttavia, sembrerebbero rappresentare un' occasione di apprendimento che non necessita di supporti formativi. L'analisi multivariata, infatti, evidenzierebbe una correlazione negativa tra l'intensità e l'ampiezza dei processi formativi e l'introduzione di novità sia tecnologiche che organizzative. E' questa una relazione che può essere ricondotta ad una dinamica ben precisa: le imprese che rinnovano processi tecnologici e introducono nuovi meccanismi organizzativi potrebbero impegnare risorse finanziarie altrimenti destinate alla formazione; inoltre, l'impegno su quest'ultimo aspetto può essere pianificato nell'anno successivo all'introduzione di innovazione, essendo necessario un periodo di decantazione e metabolizzazione dei nuovi sistemi introdotti. Quest'ultima ipotesi può essere verificata solo in una prospettiva di analisi di trend, attraverso il panel che verrà attivato nel corso del 2003.

L'organizzazione della formazione

Le grandi imprese italiane hanno un'area interna deputata alla formazione (il 63,7% delle aziende). Si tratta per lo più di una micro-unità composta, in genere, di 1-3 elementi. Poche sono le imprese che non hanno tale unità (17%), le altre preferiscono appoggiarsi o alla capogruppo o a un'altra società del gruppo.

Elevata è anche la percentuale di imprese che svolgono una funzione di unità formatrice verso l'esterno (43%), soprattutto verso altre imprese del gruppo, ma anche clienti, fornitori

e rivenditori di prodotti/servizi. E' questo un dato che assegna alle grandi imprese una funzione di agenzia formativa molto sviluppata all'interno del campo o alla rete dei contatti stabili. Proprio questo tipo di relazioni di per sé può essere considerata come un ulteriore meccanismo di crescita del patrimonio conoscitivo dell'impresa.

Le aziende hanno una forte autonomia sia organizzativa che gestionale rispetto ad altre imprese del gruppo o alla capo-gruppo (86,4%), mentre al contrario è forte l'influenza da queste esercitata sulle controllate (43,8%).

Nel processo di progettazione dell'intervento formativo è risultato limitato il ruolo dei sindacati, preceduto da quello delle imprese del gruppo, dei dipendenti stessi e dai fornitori di materie prime e/o macchinari, prodotti e servizi. Il ruolo delle rappresentanze sindacali è debole anche nella capacità di stipulare accordi con le imprese finalizzati ai processi di formazione: ben l'82,7% delle imprese intervistate non ne ha. Il sindacato viene il più delle volte semplicemente messo al corrente delle attività formative in programma (54,1%), anche se il 42% circa delle imprese non provvedono neanche a questa funzione. Solo nel 6,5% dei casi il sindacato è chiamato a co-progettare i contenuti della formazione.

L'organizzazione di processi formativi al di fuori dell'orario di lavoro è poco diffusa (9% delle imprese che fanno formazione). Oltre tutto questa modalità non è neanche particolarmente incentivata dalle imprese: solo il 20% di queste prevedono premi quali dotazioni informatiche, riduzione di orario (7%), incentivi monetari (4,9%) e passaggi di livelli (10,8%). In ogni caso l'incidenza della formazione fuori orario per le imprese che la prevedono supera raramente il 10% delle ore di formazione complessive e si concentra essenzialmente su ambiti tematici tradizionali che possono incontrare l'interesse del lavoratore come individuo (ad esempio, corsi di lingue straniere).

Gli strumenti della formazione

Per strumenti di formazione si intedono le metodologie utilizzate nei processi formativi. L'aula continua ad essere la metodologia più usata (4,47 in una scala di intensità di utilizzo che va da 1 a 5), seguita dalla formazione on the job (3,57), formazione via CD Rom (1,64) ed e-learning (1,42). Quest'ultima metodologia, ancora poco diffusa, sembra però avere le

maggiori prospettive di crescita; quasi il 9% delle imprese intervistate ha palesato l'intenzione di predisporre/acquistare una piattaforma e-learning.

Al momento l'e-learning viene sistematicamente utilizzata in 35 imprese (circa il 12% del campione), con le seguenti caratteristiche:

- utilizzo complementare rispetto ad altre tecniche;
- maggiore impiego presso le imprese con oltre 1000 dipendenti caratterizzate da più unità produttive e/o commerciali sparse su un ampio territorio;
- utilizzata soprattutto presso le imprese di consulenza/software;
- gli ambiti di utilizzo in cui l'e-learning viene utilizzata maggiormente sono le competenze tecniche, la formazione su prodotti/servizi e le lingue straniere.

Tra i vantaggi individuati dalle imprese che hanno scelto l'e-learning viene quasi da tutti indicato una maggiore efficacia nel processo formativo (indicata dal 90,7%), ma anche la facilità di organizzare gli spostamenti durante l'attività formativa. Altra motivazione emersa riguarda la possibilità di effettuare un controllo/monitoraggio sui processi formativi in tempi ridotti rispetto alla formazione tradizionale.

Il ruolo del finanziamento pubblico

Tra il 2000 e il 2001 le imprese che hanno usufruito di finanziamenti per la formazione sono passate dal 45,4% al 51,2%; si può, quindi, sostenere che il finanziamento pubblico giochi un ruolo importante e crescente nel facilitare le iniziative di formazione. Tale incremento è da ricondursi al crescente impiego del Fondo Sociale Europeo: le imprese che ne hanno usufruito sono state nel 2001 il 31,2%, rispetto al 25,8% dell'anno precedente. Stabile il ricorso ai finanziamenti previsti dalla legge 236/93 (24,4% per entrambi gli anni).

Il supporto derivato dal finanziamento pubblico acquista ancora più valore se si evidenzia come il 51,9% delle aziende finanziate non avrebbero potuto avviare attività formativa oggetto del sussidio.

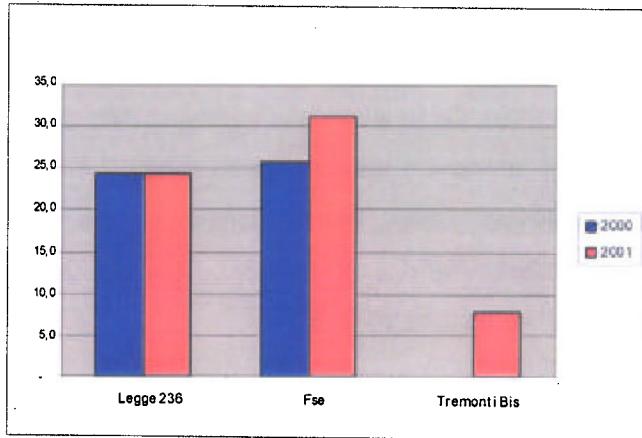
A fronte di questo quadro emergono indubbiamente alcune ombre, legate in particolare alla difficoltà percepita da parte delle imprese ad accedere ai fondi pubblici. Questa difficoltà si

lega, soprattutto, al sistema di norme e procedure che vincolano la presentazione dei progetti.

Oltre alla 236/93 e al FSE è stata posta attenzione anche l'utilizzo della cosiddetta Tremonti bis. Poco più del 7% delle imprese l'hanno già utilizzata per gli investimenti in formazione.

Si tratta di una quota evidentemente commisurata al breve periodo di entrata in vigore della norma.

Fig. 26 – Percentuale di imprese che hanno utilizzato finanziamenti pubblici per la formazione e che hanno usufruito della legge “Tremonti bis”



Fonte: ISFOL – Osservatorio sulla Formazione Continua

L'analisi multivariata rispetto al finanziamento pubblico fa emergere alcune considerazioni divergenti se si considera la realizzazione di attività formativa (percentuale di dipendenti coinvolti) e l'intensità di questa (durata complessiva tra i due bienni di riferimento 1998-1999 e 2000-2001). Rispetto alla prima, infatti, vi è una correlazione negativa, al contrario la seconda è positivamente correlata con i finanziamenti pubblici.

Un ulteriore aspetto analizzato è quello delle risorse investite in formazione, su cui sono attualmente in corso elaborazioni ad hoc, e quello delle associazioni tra investimenti in formazione e alcune variabili economiche-patrimoniali; in quest'ultimo caso la correlazione risulta positiva, ossia le imprese investono di più in formazione sul personale più costoso.

Prime analisi econometriche

Oltre alle conclusioni derivanti dall'analisi multivariata, rispetto ad alcune grandezze economiche e al finanziamento pubblico, sono state operate anche alcune prime (e provvisorie) analisi econometriche. Tale analisi ha riguardato fra l'altro: la realizzazione di attività formativa (è stata considerata la percentuale di formati come variabile dipendente) e la sua intensità (intensità di formazione sostenuta – ore in formazione - raffrontando i due bienni di riferimento).

Alcune evidenze significative riguardano soprattutto l'organizzazione del lavoro, come il ricorso a forme flessibili sia contrattuali che retributive che possono influire soprattutto in negativo sul ricorso ai processi formativi. Altre variabili che giocano la loro influenza riguardano l'introduzione di innovazioni, soprattutto tecnologiche, che sembrerebbero mal conciliarsi con i processi formativi.

Interessante notare come le stesse variabili siano presenti con correlazioni negative e positive rispetto all'uno e all'altra variabile dipendente.

Tab. 18 – Indagine Grandi Imprese: riepilogo analisi econometrica

Attività formativa (% dipendenti coinvolti)	Incremento attività formativa (raffronto bienni)
Correlazioni positive	Introduzione di processi di innovazione di prodotto
	Processi di esternalizzazione
	Presenza elevata con addetti con meno di 1 anno di anzianità
	Presenza di lavoro in Team
Correlazioni negative	Fondi pubblici
	Presenza di percorsi di carriera definiti
	Utilizzo contratti flessibili
	Presenza di elevata % di operai
	Correlazioni positive
	Presenza elevata di addetti con meno di 1 anno di anzianità
Correlazioni negative	Presenza di operai e tecnici
	Presenza di accordi sindacali
	Utilizzo di fondi pubblici
	Analisi delle competenze
	Percentuale elevata di dipendenti a tempo indeterminato
	Correlazioni negative
Correlazioni negative	Uso contratti flessibili
	Maggior peso alle retribuzioni variabili
	Presenza di rotazione del personale
	Politiche di total quality management
	Introduzione di nuove tecnologie
	Introduzione di processi di comunicazione informatizzata

Box 5 - Economia e costi della formazione aziendale

I tempi delle imprese, a causa dei cicli produttivi molto rapidi, sono spesso incompatibili con i tempi, i vincoli e gli adempimenti propri dei regimi pubblici di sostegno. Lo scenario dei prossimi anni sarà caratterizzato da una maggiore domanda di formazione espressa dalle imprese e dal singolo lavoratore: ciò comporterà una necessaria riorganizzazione della pubblica amministrazione per far fronte ai fabbisogni espressi. E' quanto emerge dall'indagine su Economia e costi della formazione aziendale.

Il Progetto Formazione Continua dell'Istfol, ha realizzato nel 2001, con la collaborazione del Politecnico di Torino, la ricerca "Economia e costi della formazione aziendale", finalizzata ad esplorare i comportamenti e gli atteggiamenti delle imprese verso la formazione continua. L'indagine ha interessato un panel di imprese che organizzano e gestiscono direttamente la formazione e società di consulenza che erogano formazione per conto delle aziende.

L'organizzazione attuale dell'offerta pubblica di sostegno alla formazione aziendale, appare caratterizzata da un eccessivo livello di burocratizzazione, sostanzialmente centrato sulle formalità degli adempimenti, ma debole sotto il profilo della capacità di valutazione del merito dei processi formativi avanzati dalle imprese.

E' interessante rilevare che esiste una sostanziale differenza tra formazione finanziata direttamente dalle imprese e formazione cofinanziata da interventi pubblici.

L'analisi qualitativa condotta pone in evidenza due importanti considerazioni:

- la maggiore durata della formazione quando questa è sovvenzionata;
- la forte incidenza dei costi indiretti nella formazione cofinanziata, che rispetto a quella pubblica, ha un impatto maggiore sul costo complessivo del progetto (fino anche a superare il 50% del costo totale riconosciuto).

Per quanto riguarda la programmazione e l'organizzazione della formazione, dalla ricerca si rileva che queste sono spesso delegate alle società di consulenza, anche se molte grandi imprese presentano strutture interne che programmano e gestiscono la formazione del proprio personale. Dalla ricerca emerge anche un punto di debolezza che consiste nella perdita progressiva del controllo, da parte delle imprese, sulla definizione dei costi dei percorsi di formazione. Spesso, anche nei percorsi di formazione completamente finanziati da risorse private, le società di consulenza tendono a mutuare i parametri di costo da quelli previsti dai bandi pubblici determinando, di fatto, un aumento dei costi complessivi di un progetto di formazione.

Distogliere i lavoratori dalla produzione per farli partecipare a percorsi di formazione rappresenta per le imprese, in particolare per le piccole e medie, un problema molto sentito: ciò vale sia per le figure di riferimento nei processi decisionali sia per quelle depositarie di particolari competenze o ancora per profili più bassi nelle aziende, dove la flessibilità è scarsa ed ogni risorsa è critica.

Tra le principali ricadute positive della formazione aziendale vi è indubbiamente il rafforzamento del processo di partecipazione dei dipendenti al miglioramento dell'organizzazione aziendale di appartenenza e la creazione di un clima aziendale di più continua, duratura e proficua relazione.

In alcune imprese analizzate uno dei benefici riconducibili alla formazione è una migliore conoscenza dei processi aziendali da parte dei dipendenti; si tratta generalmente di realtà imprenditoriali medio - piccole in cui sono stati affrontati interventi di total quality management.

Il training comporta spesso il beneficio di accrescere la sicurezza e l'autonomia dei lavoratori coinvolti: questo effetto è stato riscontrato in un insieme eterogeneo di imprese che va dalle cooperative sociali ad aziende manifatturiere o di servizi.

Effetti indotti dalla formazione si sono riscontrati spesso nel campione di indagine in cambiamenti nelle mansioni a cui erano tradizionalmente deputati parte dei lavoratori.

Un ulteriore possibile risultato prodotto dalla formazione sui lavoratori è costituito da possibili fenomeni di mobilità orizzontale o verticale successivi ad azioni di training: relativamente al campione analizzato, questo risultato è poco diffuso. In meno di una decina di casi si può infatti individuare un effetto diretto del training sulla mobilità degli addetti all'interno dell'impresa.

Per quanto riguarda il contributo della formazione aziendale al rafforzamento ed allo sviluppo delle relazioni tra le parti sociali, è interessante notare come solo in una parte dei casi non ci siano esitazioni nel considerarlo importante; questa valutazione è fatta soprattutto dalle imprese più strutturate e di maggiori dimensioni.

2.2.3. La formazione nelle Piccole e Medie Imprese. L'indagine-pilota Isfol 2002

Le notevoli performance delle PMI, soprattutto in taluni settori e in certe regioni, rendono particolarmente cruciale conoscere come si formano le competenze, ai fini della progettazione di interventi formativi volti a mantenere e sviluppare nel tempo queste competenze e a riprodurle in quei settori e in quelle regioni dove un analogo sviluppo non si è ancora verificato. Per costruire una risposta formativa adeguata è necessario sviluppare un approccio che tenga conto delle 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).

Il Progetto Formazione Continua dell'ISFOL sta attualmente realizzando, nell'ambito delle attività dell'Osservatorio sulla Formazione Continua, con la collaborazione della Fondazione CUOA, la ricerca "La Formazione Continua nelle Piccole e Medie Imprese. Comportamenti, atteggiamenti, ruolo del territorio".

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 si articola in tre fasi: un'analisi di sfondo a livello regionale, una fase qualitativa e una quantitativa.

L'analisi di sfondo riguarda le regioni oggetto di indagine nella fase "pilota" (Veneto, Toscana, Marche e Puglia) e approfondisce 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 PA (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.