



*Ministero del Lavoro  
e delle Politiche Sociali*

DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE ATTIVE,  
I SERVIZI PER IL LAVORO E LA FORMAZIONE

# **XVI Rapporto**

# **sulla Formazione continua**

## **Annualità 2014 - 2015**

**ISFOL**  
ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA  
FORMAZIONE PROFESSIONALE  
DEI LAVORATORI

Il Rapporto è stato elaborato dall'Isfol (Struttura Sistemi e Servizi Formativi - Responsabile: Paolo Severati) per conto del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali - Direzione generale per le politiche attive, i servizi per il lavoro e la formazione

**Coordinamento del rapporto:** Roberto Angotti, Davide Premutico

**Coordinamento editoriale:** Monica Benincampi, Alessandra Calpini, Tiziana Cardinale, Chiara Loasses, Camilla Micheletta

**Cura della Parte I:** Davide Premutico

**Contributi Isfol:** Luisa Daniele (par. 4.1), Claudio Franzosi (par. 1.1), Vanessa Lombardi (par. 2.5), Paola Stocco (par. 3.2), Francesco Manente (app. III), Maria Teresa Penta (par. 3.1), Davide Premutico (Introduzione, Conclusione, par. 1.3, 2.2, 2.4), Annamaria Sergi (Introduzione, par. 1.2, 2.3, app. I, II), Benedetta Torchia (par. 2.1)

**Contributo Regione Lombardia:** Massimo Vasarotti - Dirigente Struttura Occupazione e Occupabilità presso la D.G. Istruzione, Formazione e Lavoro (par. 3.3, app. IV)

**Elaborazioni statistiche Isfol:** Sergio Ferri (par. 2.1, app. III), Vanessa Lupo (par. 3.2), Marco Patriarca (par. 1.1), Davide Premutico (par. 1.3, 2.2, 2.4)

**Cura della Parte II:** Roberto Angotti

**Contributi Isfol:** Roberto Angotti (Introduzione, par. 5.1, 5.2, 7.1, Box 5.1, Conclusione), Stefania Belmonte (par. 6.5.1), Vincenzo D'Amico (box 7.2), Giovanna Filosa (par. 7.3, 7.4), Vincenza Infante (par. 7.2, box 7.1), Chiara Loasses (par. 7.6.2), Camilla Micheletta (par. 5.3, 6.5.2), Paola Nicoletti (par. 7.5), Alessandra Pedone (par. 7.4), Roberta Pistagni (par. 7.1, 7.6.1, box 6.1), Vincenza Tersigni (par. 6.3, 6.5.2), Anna Vaiasicca (par. 6.1)

**Contributo Università di Genova:** Marco Guerrazzi - Dipartimento di Economia – DIEC (par. 6.2)

**Elaborazioni statistiche Isfol:** Paolo Emilio Cardone (par. 5.3), Camilla Micheletta (par. 5.3, 6.5.2), Marco Patriarca (par. 5.2, 5.3), Vincenza Tersigni (par. 5.3, 6.3, 6.5.2), Anna Vaiasicca (par. 6.1)

**Elaborazioni statistiche Istat:** Raffaella Cascioli (par. 5.2)

**Elaborazioni G.I.S.:** Francesco Manente (app. III)

**Editing:** Alessandra Calpini

Testo chiuso: Dicembre 2015

## Indice

<b>Executive Summary</b>	p. 5
<b>Introduzione</b>	p. 13
<b>Parte I - Le politiche a supporto della Formazione continua</b>	
<b>Capitolo 1 - L'evoluzione del contesto</b>	
1.1 Il confronto internazionale e il posizionamento dell'Italia in Europa	p. 17
1.2 Il nuovo quadro normativo e il ruolo della formazione continua	p. 23
1.3 L'andamento del contributo finanziario dello 0,30% e le sue destinazioni	p. 26
<b>Capitolo 2 - Il sistema dei Fondi Paritetici Interprofessionali e della bilateralità</b>	
2.1 Caratteristiche settoriali e territoriali delle adesioni delle imprese	p. 29
2.2 I flussi finanziari	p. 39
2.3 Le attività dei Fondi interprofessionali: il quadro delle ultime novità	p. 42
2.4 Le attività formative finanziate	p. 44
2.5 Formatemp a supporto dei lavoratori con contratti in somministrazione	p. 59
<b>Capitolo 3 - Il sostegno alla formazione da parte delle Regioni</b>	
3.1 Il quadro dei finanziamenti nazionali per la formazione continua: Legge 236/93 e Legge 53/00	p. 64
3.2 Il Fondo Sociale Europeo a sostegno dell'adattabilità dei lavoratori e delle imprese: stato di attuazione finanziario e fisico dei progetti di formazione continua	p. 66
3.3 La formazione finanziata dalla regione Lombardia anche a supporto dell'expo 2015	p. 70
<b>Capitolo 4 - Uno sguardo ai sistemi europei</b>	
4.1 L'istruzione e formazione professionale continua in Germania	p. 72

## Parte II - Le dimensioni della formazione per i lavoratori e le imprese

### Capitolo 5 - La partecipazione formativa

- 5.1 Il ruolo della formazione nello sviluppo del capitale umano, organizzativo e relazionale p. 80
- 5.2 La partecipazione formativa degli adulti e la distribuzione delle opportunità formative in contesto lavorativo p. 81
- Box 5.1 Le fonti statistiche che misurano l'apprendimento permanente e la formazione continua in Europa* p. 88
- 5.3 L'accesso alle opportunità formative degli adulti occupati a bassa qualificazione p. 89

### Capitolo 6 - Gli investimenti formativi delle imprese: caratteristiche e modelli organizzativi

- 6.1 Esigenze di competenze professionali e propensione all'investimento in formazione aziendale p. 94
- 6.2 L'effetto della formazione professionale sulla produttività delle imprese italiane: alcuni riscontri dalle indagini INDACO e CVTS p. 101
- 6.3 Le attività intangibili nelle strategie d'impresa nei risultati della "Intangible Assets Survey" p. 104
- 6.4 Workplace innovation: modelli organizzativi e pratiche innovative nelle imprese italiane ed europee p. 109
- Box 6.1 L'uso dei dati statistici per identificare i modelli organizzativi* p. 112
- 6.5 Il ruolo della formazione a sostegno dell'invecchiamento attivo. Pratiche emergenti verso la costruzione di modelli organizzativi nelle grandi imprese p. 113
- 6.5.1 *Età e competenze nei processi di valorizzazione dei lavoratori maturi* p. 113
- 6.5.2 *Strategie formative nelle grandi imprese. Ipotesi di lettura sulla base di evidenze empiriche* p. 115

### Capitolo 7 - Le sfide per il miglioramento del sistema

- 7.1 Lo spostamento del focus dall'offerta alla domanda di formazione p. 120
- 7.2 L'offerta di formazione professionale continua a finanziamento pubblico nelle Regioni: tendenze evolutive dei modelli di governance p. 121
- Box 7.1 Caratteristiche distintive dei sistemi regionali di governance* p. 129

7.3	L'offerta formativa a finanziamento privato e da fondi interprofessionali	p. 131
7.4	Il raccordo fra domanda e offerta: le reti fra agenzie formative e imprese	p. 135
7.5	La formazione e il welfare aziendale nelle PMI	p. 139
7.6	La domanda di formazione di innovatori e territori	p. 143
	7.6.1 <i>Apprendimento dei Makers e reti territoriali</i>	p. 143
	<i>Box 7.2 Creatività artigianale e creazione di start-up</i>	p. 145
	7.6.2 <i>I luoghi generatori di cambiamento: il caso dei Fab Lab</i>	p. 145
	<b>Conclusioni</b>	p. 149
	<b>Appendici</b>	
Appendice I	Fondi interprofessionali autorizzati e organizzazioni promotrici	p. 152
Appendice II	Caratteristiche degli Avvisi emanati nel corso del 2015 dai Fondi interprofessionali	p. 154
Appendice III	Dettaglio cartografico delle adesioni ai Fondi interprofessionali	p. 167
Appendice IV	Gli avvisi proposti alle imprese dalla Regione Lombardia	p. 176
	<b>Riferimenti bibliografici</b>	p. 184

## Executive Summary

Il XVI Rapporto sulla Formazione continua si articola in due Parti. La prima incentrata sulle politiche a supporto della formazione dei lavoratori e delle imprese, specie alla luce dell'evoluzione normativa recente. In particolare vengono analizzate le filiere gestite dai diversi attori del sistema, a partire dai Fondi interprofessionali<sup>1</sup>. La seconda Parte è invece maggiormente rivolta alla più ampia dimensione dell'apprendimento degli adulti nell'ottica del *lifelong learning*, sia sul fronte dell'offerta che della domanda di formazione.

### Le politiche a supporto della formazione continua

Le nuove politiche di welfare attivo hanno ridefinito, seppure indirettamente, gli assetti del sistema di formazione continua, benché restino ancora da chiarire molti aspetti legati a come verranno ridisegnate funzioni e competenze in materia di politiche del lavoro e della formazione nei rapporti tra Stato e Regioni. La modifica degli strumenti normativi nazionali, in particolare la L. n. 236/1993 e la L. n. 53/2000, ha semplificato il quadro d'insieme, poiché sono state ridotte le sovrapposizioni tra le competenze dei Fondi interprofessionali e quelle delle Regioni ed è stato spostato ulteriormente il peso del supporto alla formazione delle imprese e dei lavoratori sui Fondi stessi. Il decreto attuativo del Jobs Act (D. Lgs 150/2015) ha inoltre inserito i Fondi interprofessionali nella Rete nazionale dei servizi per le politiche attive per il lavoro. In tal modo, non solo si è riconosciuta la funzione pubblica svolta sin qui dai Fondi come erogatori di finanziamenti per la formazione e come strumento rilevante per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, ma li si è incardinati in un sistema composito che implica una *governance* coordinata dei processi.

A fronte di questi segnali di novità e di potenziali opportunità, vi sono evidenze di segno opposto, che derivano da passate stratificazioni di *policy*, spesso contrastanti. La L. n. 845/1978 rimane l'ultima e l'unica legge organica sulla formazione professionale.

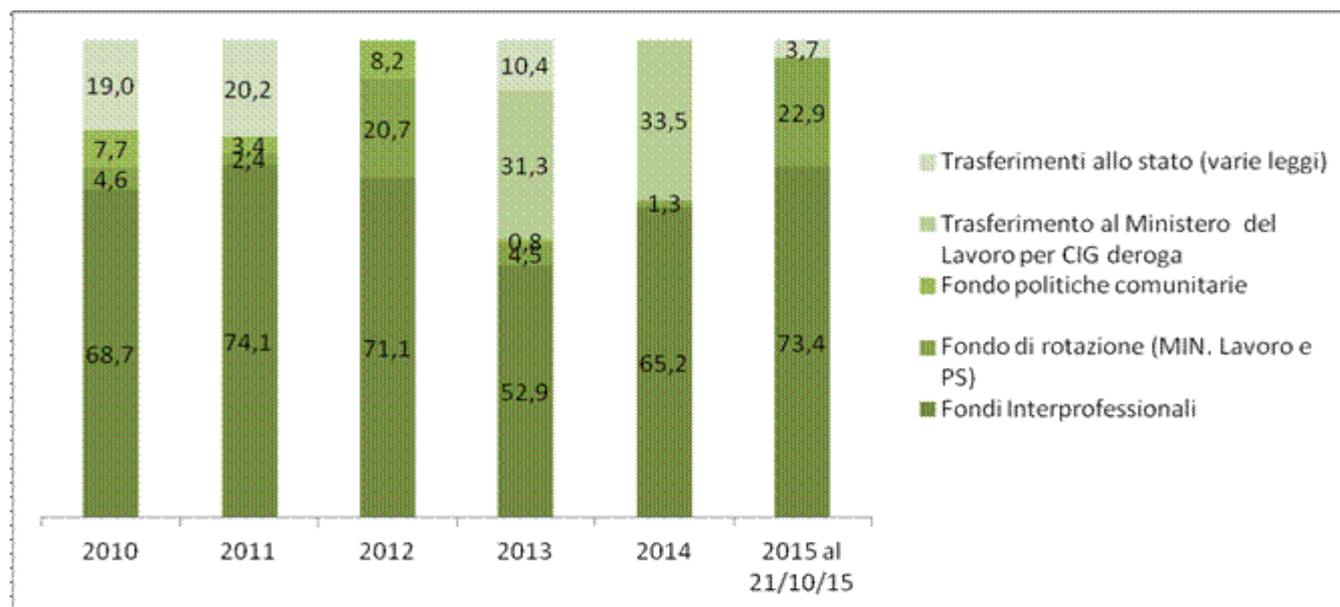
Relativamente alle risorse finanziarie, nonostante si sia attenuata l'emergenza rispetto alla crisi, le disponibilità continuano a diminuire, soprattutto attraverso prelievi dallo 0,30%<sup>2</sup> in forma stabile, in particolare 120 milioni sottratti ai Fondi interprofessionali dal 2016 in poi, il prosciugamento delle risorse alle Regioni per la L. n. 236/1993, nonché la cancellazione del finanziamento di circa 15 milioni di euro di cui al comma 4 art. 6 della L. n. 53/2000.

---

<sup>1</sup> I Fondi interprofessionali sono organismi di natura associativa promossi dalle Parti sociali, attraverso accordi interconfederali stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative sul piano nazionale.

<sup>2</sup> Lo 0,30% è un contributo mensile contro la disoccupazione involontaria che ogni impresa versa obbligatoriamente all'Inps per tutti i dipendenti. Le imprese possono scegliere di destinarlo a uno dei Fondi interprofessionali.

Figura 1 - Ripartizione percentuale dell'ammontare dello 0,30% per destinazione (2008-2015)



Fonte: elaborazione ISFOL su dati INPS

## I Fondi interprofessionali

Ad ottobre 2015 il numero complessivo di adesioni ai Fondi interprofessionali è di poco superiore alle 930 mila imprese, raggiungendo una platea di quasi 9,6 milioni di dipendenti. Si conferma il progressivo interesse che ha fatto sì che in molti territori e in alcuni ambiti settoriali si sia vicini a una saturazione del potenziale rispetto all'universo delle imprese attive e che rappresenta il prodotto di una combinazione di fattori, primo tra tutti la contrazione di finanziamenti per la formazione continua erogati dalle Regioni.

Nel complesso la crescita delle adesioni, specie tra le piccole e microimprese, negli ultimi anni ha interessato trasversalmente tutti i territori, seppure si sia riscontrato un maggiore incremento nelle Regioni meridionali. Analizzando l'andamento dei singoli Fondi si osserva come sia estremamente diversificato. Alcuni, specie quelli costituiti dopo il 2008, continuano una fase espansiva che, oltre a pescare nel bacino delle imprese non aderenti, si basa anche sui flussi di imprese provenienti da altri Fondi: si tratta di un processo di assestamento per molti aspetti atteso e che spinge la competizione verso pratiche di comunicazione e di "marketing" sempre più sofisticate e per molti aspetti aggressive, non sempre necessariamente a vantaggio della qualità dei servizi per la formazione.

Tabella 1 - Adesioni espresse e lavoratori in forza presso le imprese aderenti (v.a. al netto delle cessazioni definitive; ottobre 2015)

Fondi (1)	Ottobre 2015			
	Adesioni – Matricole INPS	Partizione % delle adesioni	Dipendenti*	Partizione % dei dipendenti
FonArCom	132.799	14,6	767.486	8,0
Fon.Coop	18.431	2,0	503.959	5,3
Fon.Ter	44.810	4,9	271.146	2,8
Fond.E.R.	11.788	1,3	122.205	1,3
Fondazienda (2)	2.046	0,2	6.614	0,1
Fondimpresa	179.748	19,8	4.382.463	45,7
For.Agri	3.692	0,4	25.628	0,3
Fondo Artigianato Formazione	165.047	18,1	616.959	6,4
Fondo Banche Assicurazioni	1.486	0,2	461.752	4,8
Fondo Formazione PMI	39.803	4,4	287.194	3,0
Fondoprofessioni	48.071	5,3	161.871	1,7
FormAzienda	67.080	7,4	398.437	4,2
For.Te	125.702	13,8	1.196.423	12,5
Fonditalia	63.535	7,0	274.308	2,9
Fondo Formazione Servizi Pubblici Industriali	1.425	0,2	100.024	1,0
Fo.In.Coop (2)	28	0,0	83	0,0
FondoLavoro	4.350	0,5	17.110	0,2
FondAgri (2)	122	0,0	415	0,0
<b>Totale Fondi per dipendenti</b>	<b>909.963</b>	<b>100</b>	<b>9.594.077</b>	<b>100</b>
Fondir	4.585	22,1		
Fondirigenti	15.648	75,4		
Fondo Dirigenti PMI	529	2,5		
<b>Totale Fondi per Dirigenti</b>	<b>20.762</b>	<b>100</b>		
<b>Totale</b>	<b>930.725</b>			

\* Per quanto riguarda il calcolo del numero dei dipendenti si fa riferimento, per ciascuna matricola INPS, al campo “Dipendenti ultimo DM”, nel caso in cui questo risulti vuoto si assume come valido il numero contenuto nel campo “Dipendenti adesione”.

(1) La tabella non contempla i dati relativi al Fondo Conoscenza in quanto non disponibili

(2) Fondi annoverati nel conteggio ma commissariati e chiusi per l’anno di riferimento

Fonte: elaborazione ISFOL su dati MLPS/INPS (banca dati Uniemens)

In oltre un decennio – a partire dal 2004 – i Fondi interprofessionali hanno gestito circa 5,2 miliardi di euro, per una media annuale che si attesta intorno ai 450 milioni l’anno. Basandosi sul 2014 il valore medio contributivo per lavoratore è di circa 65 euro, con forti oscillazioni tra Fondi: un picco massimo riguarda quelli legati a settori e/o ambiti professionali più forti (contratti dei dirigenti o settori quali il bancario) e uno minimo relativo a Fondi ove è alta la presenza di settori con lavoratori stagionali o discontinui (ad esempio agricoltura, turismo ed edilizia).

Nel 2014 i Fondi hanno approvato circa 31 mila piani formativi, circa 2 mila in più rispetto all’anno precedente, con un coinvolgimento di oltre 59 mila imprese e un bacino potenziale di lavoratori pari a circa 1,6 milioni. Rispetto alle finalità dei piani non si notano particolari variazioni rispetto al passato. Continuano ad essere tre i temi maggiormente presenti: mantenimento/aggiornamento delle competenze, competitività d’impresa e innovazione, formazione obbligatoria. Quanto ai progetti specifici dei piani, ancora una volta la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro si afferma come la tematica più ricorrente.

Tabella 2 - Frequenza delle diverse tematiche formative nei progetti costituenti i piani approvati e nella partecipazione dei lavoratori (gennaio 2014-giugno 2015; val. %)

Tematica	Progetti costituenti i piani	Lavoratori coinvolti
Conoscenza del contesto lavorativo	0,7	3,9
Contabilità, finanza	1,6	2,5
Dato non dichiarato	0,1	0,7
Gestione aziendale (risorse umane, qualità, ecc) e amministrazione	12,0	9,1
Informatica	5,3	4,3
Lavoro d'ufficio e di segreteria	0,4	0,3
Lingue straniere, italiano per stranieri	6,5	3,2
Salute e sicurezza sul lavoro	43,4	44,5
Salvaguardia ambientale	2,1	1,9
Sviluppo delle abilità personali	15,8	17,4
Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnica e della pesca	0,3	0,1
Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni	6,6	3,9
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici	0,4	1,2
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali	0,6	1,3
Vendita, marketing	4,1	5,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione ISFOL su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai Fondi interprofessionali

Per quanto riguarda le metodologie formative, l'aula continua a rappresentare l'ambiente di apprendimento di gran lunga più utilizzato (nel 76,4% dei piani), anche se un ruolo crescente sembra essere assunto dal *training on the job* (8,4%) e dell'autoapprendimento mediante formazione a distanza (5,5%). I progetti che prevedono esclusivamente le attività di formazione standard (95,9%) continuano ad essere prevalenti. La poca presenza di servizi aggiuntivi riguarda in particolare la fase ex ante, con piani che prevedono anche il bilancio di competenze (1,8%) o l'attività di orientamento (1%). La mancata certificazione dei percorsi formativi continua a riguardare oltre la metà (54,9%) dei partecipanti alle iniziative programmate. Tale aspetto non si modificherà profondamente finché non si avrà un'organica integrazione tra i sistemi certificativi regionali e le caratteristiche delle iniziative finanziate dai Fondi. Si conferma la natura di breve durata dei corsi. Circa il 73% dei progetti prevede percorsi con una durata massima di 16 ore e con una particolare concentrazione entro le 8 ore. Molte di queste attività possono essere considerate di fatto seminariali. Il dato, in aumento rispetto anche agli ultimi anni, sembra confermare il tentativo di finanziare iniziative più frammentate, ma in grado di allargare la platea dei fruitori.

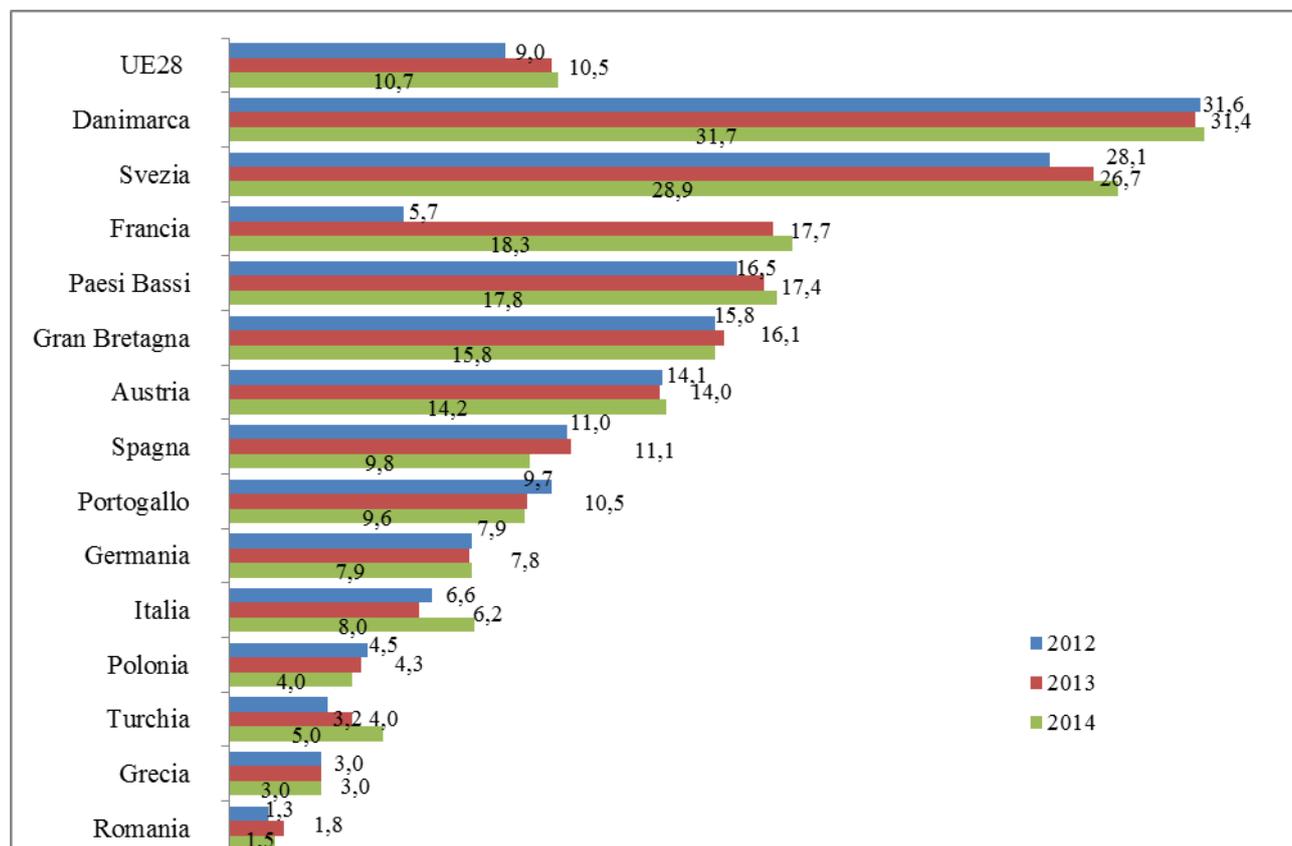
Relativamente ai partecipanti prevale la quota di coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato e che ricopre ruoli apicali. Le lavoratrici sono lievemente più coinvolte (50,1%). Tuttavia i dati relativi agli ultimi 3 semestri evidenziano una netta inversione di tendenza con i lavoratori che tornano a prevalere (53,2%).

Si conferma la significativa presenza di imprese con oltre 500 dipendenti (41,6%). Nonostante ciò va segnalata la presenza di microimprese che unite alle piccole (fino a 49 dipendenti) vedono una partecipazione complessiva del 36,8%.

## Le dimensioni dell'apprendimento permanente

Nel corso del 2014 il tasso di partecipazione della popolazione adulta (25-64 anni) in attività educative e formative ha raggiunto in Italia l'8%, pari a 2,6 milioni di persone.

Figura 2 - Popolazione 25-64enne in alcuni paesi europei che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione nelle 4 settimane precedenti l'intervista nel periodo 2012-14 (val. %)

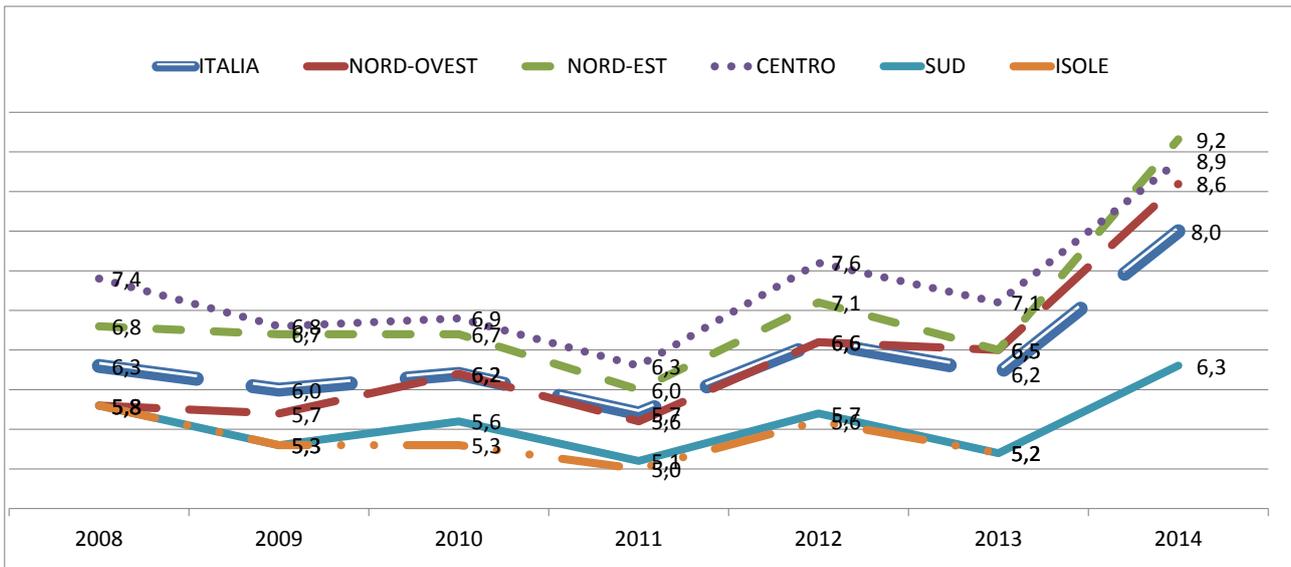


Fonte: elaborazione Isfol su dati Eurostat LFS

In linea con gli anni passati e con quanto avviene nel resto d'Europa, il coinvolgimento in istruzione e formazione interessa più le donne (8,3%) degli uomini, più i 25-34enni (14,9%) delle altre fasce d'età, più i laureati (18,7%) di chi ha un titolo di studio inferiore, più gli occupati (8,7%) dei disoccupati e inattivi (in questo caso su scala europea fanno eccezione i paesi scandinavi e la Spagna).

Sul piano territoriale il Centro-Nord si conferma come l'area geografica con la maggiore partecipazione e, rispetto al Sud, mostra inoltre un trend positivo più intenso.

Figura 3 - Popolazione 25-64enne in Italia che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione nelle 4 settimane precedenti l'intervista nel periodo 2008-14 per ripartizione territoriale (val. %)

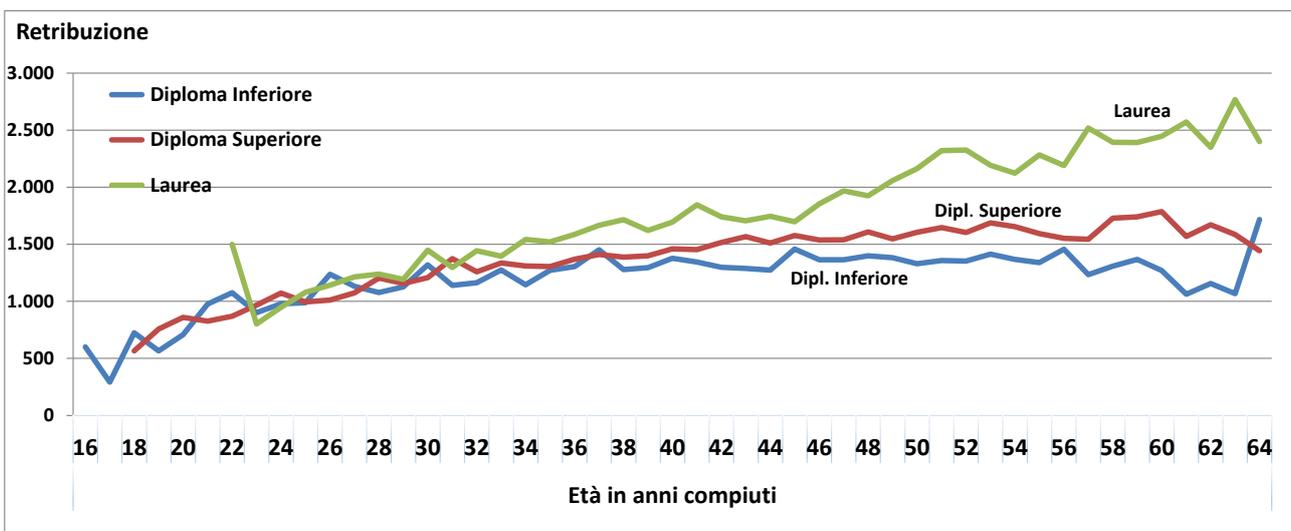


Nota: nel 2014 il dato di Sud e Isole è presentato in forma aggregata

Fonte: elaborazione ISFOL e Istat su dati Istat-Eurostat LFS

La crescita del sistema riguarda il complesso della formazione (professionale, aziendale, permanente), con una riduzione dei divari territoriali e dell'*age gap*. Permane tuttavia una disomogenea distribuzione delle opportunità formative, che penalizza l'accesso di alcune categorie svantaggiate (*low skilled*, residenti nelle Regioni meridionali). La gravità della situazione è confermata dall'analisi del profilo età-guadagno dei lavoratori che hanno partecipato ad attività formative, dai cui emerge che i giovani altamente istruiti hanno livelli retributivi allineati ai redditi dei meno istruiti, con retribuzioni che si differenziano solo a partire dai 45 anni di età.

Figura 4 - Retribuzione mensile media in Euro degli occupati formati per età e titolo di studio (profilo età-guadagno, Italia, 2014)



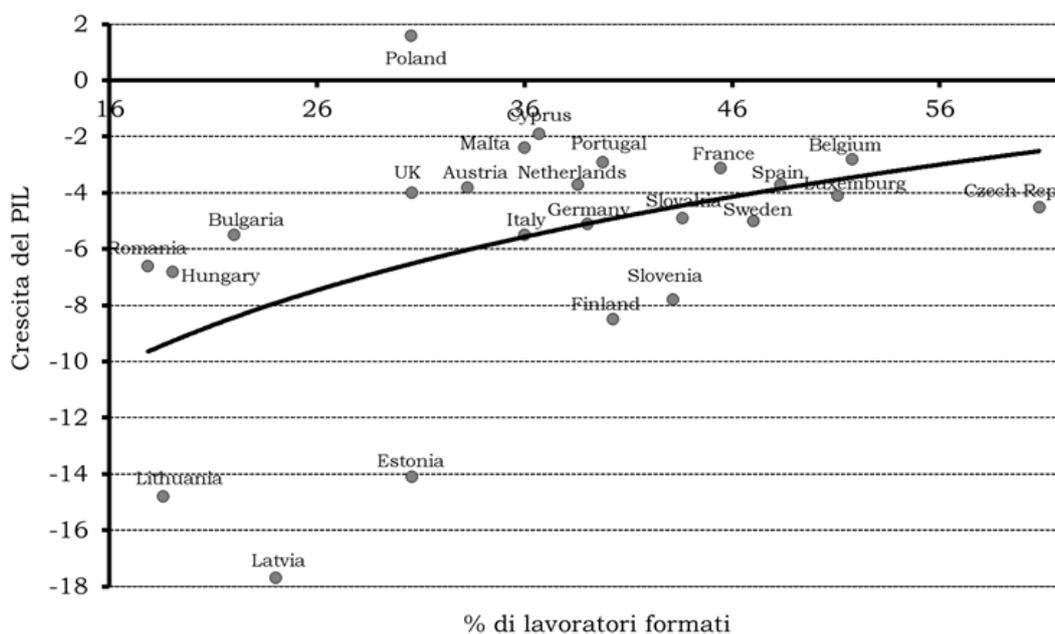
Fonte: elaborazione ISFOL su dati Istat-Eurostat LFS (dati aggiornati a ottobre 2015)

## L'investimento formativo delle imprese e le sfide per il miglioramento dei sistemi

Si rileva un arresto del trend negativo dell'investimento formativo delle imprese, con un avvio di ripresa rispetto agli anni precedenti ma con previsioni di assunzione concentrate su figure a basso livello di qualificazione e un rischio di *mismatch* tra domanda e offerta di competenze, di *over-education* e sotto-inquadramento degli *high skilled*. L'insufficiente propensione all'investimento formativo è peraltro riconducibile a caratteristiche strutturali del sistema produttivo italiano (frammentazione e questione dimensionale) o ad una composizione della forza lavoro per età e livello di istruzione e competenze, che difficilmente possono essere modificate nel breve periodo.

Una stima della relazione tra la formazione e i tassi di crescita dell'economia mostra che i paesi europei, nei quali la forza lavoro occupata è stata maggiormente coinvolta dalle imprese in attività di formazione, hanno subito una riduzione del Pil meno pronunciata rispetto a quelli nei quali le imprese sono state meno attive in tale direzione. Questa relazione suggerisce che la bassa propensione delle imprese a formare i propri addetti possa essere considerata uno dei fattori che hanno contribuito al rallentamento dell'economia italiana negli ultimi anni. Un aumento della formazione potrebbe quindi contrastare gli effetti recessivi causati dalla caduta della domanda aggregata che abitualmente caratterizzano le situazioni di crisi economica.

Figura 5 - L'impatto della formazione professionale aziendale sulla crescita economica



Fonte: elaborazione ISFOL su dati Eurostat

Dall'indagine Isfol *Intangible Assets Survey*, sul ruolo della formazione rispetto agli altri investimenti intangibili (ricerca e sviluppo, software, *branding*, innovazione organizzativa, design), emerge come i fattori intangibili abbiano un impatto positivo crescente sullo sviluppo delle imprese e dell'economia. L'investimento in conoscenza delle imprese è però ancora condizionato dalle caratteristiche strutturali del sistema produttivo, che favoriscono le grandi aziende del Nord. Inoltre, la durata temporale del ritorno atteso dagli investimenti intangibili effettuati dalle imprese cresce all'aumentare della dimensione dell'impresa, e al Sud si concentrano i valori più bassi in tutte le tipologie di investimento intangibile.

Dai dati di una recente indagine Isfol, finalizzata ad individuare le pratiche emergenti delle grandi imprese italiane nell'utilizzo della formazione aziendale per sostenere processi di *active ageing*, emergono alcune indicazioni per il miglioramento dei sistemi formativi: i processi di trasferimento e di apprendimento intergenerazionale possono costituire la base sia di nuovi modelli organizzativi per le imprese che di *policy* dedicate ai lavoratori maturi. Una maggiore presenza di fattori di tipo equitativo favorirebbe non solo i lavoratori deboli ma anche l'efficienza delle imprese.

Sempre nell'ottica del miglioramento dei sistemi, lo spostamento dell'attenzione dall'offerta alla domanda di formazione rappresenta una chiave di volta per ridurre il *mismatch* nel mercato del lavoro. Una delle cause di tale disallineamento è infatti dovuta al tradizionale orientamento *supply-oriented* del nostro sistema formativo, per cui l'offerta spesso non riesce a soddisfare le richieste di competenze specifiche e trasversali degli individui e i fabbisogni di professionalità delle imprese.

Un'approfondita analisi delle tendenze evolutive dei modelli di *governance* dell'offerta formativa consente di individuare le caratteristiche distintive dei sistemi regionali, con particolare attenzione alla programmazione della formazione continua. Per la prima volta, nel Rapporto viene ricostruito il complesso degli interventi di formazione professionale a finanziamento privato, erogati dalle strutture formative accreditate dalle Regioni. Sono analizzati, fra l'altro, la struttura dell'offerta formativa a pagamento, il profilo socio-demografico dei frequentanti, le metodologie didattiche utilizzate e i settori economici.

Infine vengono illustrate le caratteristiche delle reti che collegano gli attori territoriali della formazione e del lavoro (anche all'interno della tematica della *Corporate Social Responsibility*), così come il fenomeno dei *Makers*, le loro modalità di apprendimento e i laboratori digitali (Fab Lab).

## Introduzione

Il Rapporto annuale sulla Formazione continua, giunto alla sua sedicesima edizione e realizzato dall'Isfol per conto del Ministero del Lavoro, costituisce da sempre un'occasione di riflessione sulle politiche a supporto della formazione dei lavoratori e delle imprese, con particolare riguardo a quel segmento di competenza dello Stato la cui gestione è stata delegata negli anni '90 alle Regioni e in una certa misura al sistema dell'istruzione e, nello scorso decennio, in gran parte a organismi privati promossi dalle Parti sociali, vale a dire i Fondi interprofessionali. Il Rapporto ha dunque come suo campo privilegiato di osservazione l'ambito in cui operano tutti i soggetti che intercettano e intermediano le risorse messe a disposizione dal sistema pubblico per la crescita delle competenze per il lavoro degli adulti e la competitività delle imprese.

Una prima considerazione parte dal dibattito ancora aperto sul rapporto esistente tra formazione permanente e formazione continua, che attiene soprattutto alla loro definizione, prima ancora che alle *policy* e ai contesti di azione a cui si riferiscono. L'impostazione comunitaria enfatizza da sempre l'ottica dell'intenzionalità dell'azione formativa, dando centralità al concetto di *lifelong learning*, ossia a quei percorsi di diritto/dovere che ciascun cittadino compie nel corso di tutta la sua vita, o dovrebbe compiere se posto nelle condizioni di farlo, finalizzati ad acquisire strumenti conoscitivi di base, trasversali e specialistici, tenuto conto dei contesti, dello status e delle fasi del suo ciclo vitale. In questa più ampia dimensione dell'apprendimento permanente, la formazione continua è il segmento che più direttamente o indirettamente inerisce al mondo del lavoro.

Tale "confinamento" non risolve certamente alcuni aspetti legati a ciò che si possa effettivamente considerare ascrivibile al campo del lavoro. È nota d'altra parte l'importanza che le occasioni c.d. *borderline*, spesso non intenzionali e non riconducibili ai soggetti accreditati o istituzionali, assumono nei contesti di apprendimento per il lavoro, un'evidenza condivisa anche nel dibattito sui processi di apprendimento informale e non formale.

Per questa ragione il Rapporto sulla formazione continua estende il suo ambito d'analisi anche a realtà che, a prima vista, possono apparire non del tutto attinenti alla sua nozione in senso stretto. Realtà che hanno a che fare con la capacità di creare nuovi ambiti di sviluppo per le imprese, quali il *coworking*, i Fab Lab, le comunità di pratica, le reti formali e informali tra imprese e/o singoli, i contesti di istruzione informale come biblioteche, attività no-profit, sportive e altro. Non a caso, uno dei parametri adottato a livello europeo per misurare lo stato di avanzamento verso la costruzione di una società basata sull'economia della conoscenza è il *benchmark* relativo alla popolazione adulta (25-64 anni) che partecipa a iniziative di formazione e/o istruzione finalizzate o meno al lavoro.

Ciò detto, l'obiettivo principale del Rapporto rimane appunto quello di individuare le evoluzioni in atto del sistema pubblico, o da esso delegato e/o accreditato, a sostegno della formazione dei lavoratori e delle imprese, nel quadro di una regolamentazione che, di fatto, vede una frammentazione di norme stratificatesi nei diversi periodi, spesso frutto di dibattiti sui modelli di intervento che non hanno mai realmente strutturato un sistema organico. L'insieme dei provvedimenti che concorrono a disciplinare la materia, tutt'ora vigenti, sono stati ratificati a partire dal 1993, anche se alcuni principi affondano nella L. 845/1978 (Legge quadro in materia di formazione professionale). In ordine puramente cronologico si richiamano, di seguito, le norme di maggior rilievo:

- Legge 845/1978 (articolo 25), ha introdotto l'aumento pari allo 0,30% delle retribuzioni soggette all'obbligo contributivo ordinario, dovuto dai datori di lavoro all'assicurazione obbligatoria contro la disoccupazione involontaria e ha destinato le maggiori entrate da esso derivanti al finanziamento della formazione continua;
- Legge 236/1993, legge nazionale sulla formazione continua, ha attribuito alle Regioni e Province autonome la responsabilità di programmare e definire le priorità di intervento degli interventi formativi a sostegno delle imprese e dei lavoratori del settore privato. Nel corso degli anni, l'articolo 9, comma 5 che assegnava le risorse derivanti dallo 0,30% per intero al Fondo di Rotazione per la formazione professionale e per l'accesso al Fondo Sociale Europeo (Fse), ha costantemente subito delle deroghe allo scopo di emendare la destinazione dell'ammontare contributivo;
- Legge 388/2000 (articolo 118) e successive modificazioni, ha previsto l'istituzione dei Fondi interprofessionali, ossia di organismi bilaterali di natura associativa, costituiti sulla base di accordi tra organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentativi sul piano nazionale, per i principali settori di attività economica. Essi gestiscono le risorse dello 0,30% provenienti dai datori di lavoro che al momento del versamento scelgono di aderire ad un Fondo. Vista la progressiva e sempre più alta adesione delle imprese, i Fondi interprofessionali sono divenuti in brevissimo tempo, a partire dal 2004, il maggiore strumento di finanziamento a sostegno della formazione delle imprese e dei lavoratori;
- Legge 53/2000, dispositivo normativo per molti aspetti innovativo poiché ha riconosciuto il diritto del lavoratore alla formazione “permanente” durante tutto l'arco della vita e la possibilità di fruire di congedi per la formazione. L'articolo 6, comma 4 riservava risorse pari a circa 15 milioni di euro annui da ripartire alle Regioni, che con modalità differenziate hanno finanziato sia progetti formativi elaborati da imprese che prevedessero quote di riduzione dell'orario di lavoro sulla base di accordi contrattuali, sia proposte di singoli lavoratori che richiedessero l'assegnazione di voucher a domanda individuale. Tale dispositivo di finanziamento, come si vedrà, è stato abrogato dal decreto attuativo del Jobs Act (D.Lgs. 150/2015);
- Piani operativi regionali relativi al Fse, finanziano sulla base di linee strategiche approvate dalla Commissione europea, azioni di formazione indirizzate alla platea più ampia degli occupati (dipendenti e indipendenti), disoccupati e inattivi, nonché alle imprese. È l'asse adattabilità che, con una disponibilità media annua complessiva per tutto il territorio nazionale di poco inferiore ai 180 milioni di euro, finanzia il target della formazione continua. Durante il periodo di crisi, una parte consistente di queste risorse sono state utilizzate per le indennità di reddito dei lavoratori non garantiti da strumenti ordinari.

Ulteriori strumenti normativi (nazionali e territoriali) prevedono linee di finanziamento per iniziative di formazione, ma sono da considerarsi di rilievo minore e più settoriali (si pensi ad esempio ad alcuni settori specifici come l'agricoltura o a sperimentazioni per implementare particolari innovazioni tecnologiche). D'altro canto, vi è una oggettiva difficoltà a quantificarli e monitorarli in modo specifico.

In un contesto così movimentato della disciplina di riferimento, nella prima Parte del Rapporto si intende fornire un quadro dell'impatto sull'evoluzione delle *policy*. Nello specifico, nel primo capitolo si osservano i dati sulla fruizione della formazione degli adulti e dei lavoratori (fonte

dati Eurostat), le ultime novità normative e l'andamento dei flussi finanziari derivanti dal gettito dello 0,30%.

Nel secondo capitolo sono analizzate le caratteristiche delle iniziative promosse dai Fondi interprofessionali, il livello delle adesioni e le attività realizzate sulla base delle informazioni fornite dal sistema di monitoraggio (sistema Nexus). Segue un breve resoconto delle iniziative e dei servizi erogati da Forma.temp, l'organismo bilaterale preposto alla formazione dei lavoratori con contratti di somministrazione.

Il terzo capitolo è dedicato agli interventi gestiti dalle Regioni, finanziati con risorse nazionali (*ex lege* 236/1993 e L. 53/2000) e con il Fondo Sociale Europeo. Un approfondimento è dedicato alla Regione Lombardia che ha supportato, con iniziative di formazione ad hoc, l'evento Expo 2015.

Il quarto capitolo si sofferma sul sistema tedesco, particolarmente ricco di spunti per le caratteristiche che lo rendono distante da quello italiano. Da un lato, esso si connota per una forte relazione, quasi indifferenziazione, tra i vari ambiti delle politiche attive per il lavoro in un'ottica reale di formazione permanente; dall'altro, per una integrazione reale tra sistema dell'istruzione e mondo del lavoro, come dimostra il sistema duale. Si tratta di due caratteristiche verso cui il Paese sembra mirare con le recenti riforme nel sistema dell'istruzione e del mercato del lavoro.

La seconda Parte del Rapporto offre una più ampia lettura dei dati disponibili sulle principali dimensioni dell'apprendimento permanente. In tale ottica, il quinto capitolo affronta il tema del ruolo che la formazione può avere nello sviluppo del capitale umano, proseguendo con la descrizione dei livelli di partecipazione alle attività di istruzione e formazione degli adulti in Italia, registrati attraverso le fonti statistiche LFS e AES di Eurostat. L'analisi mette in evidenza da una parte l'incremento quantitativo registrato nel 2014 ma dall'altra anche la differente distribuzione delle opportunità formative e in particolare quelle degli occupati a bassa qualificazione.

Gli investimenti formativi delle imprese costituiscono l'oggetto del sesto capitolo, analizzando le finalità della formazione erogata dalle aziende ai propri dipendenti nonché la differenza nelle previsioni di assunzione fra le imprese innovatrici e quelle non innovatrici. Si presenta, di seguito, l'anticipazione dei risultati di uno studio su dati INDACO e CVTS che stima, a livello microeconomico, l'impatto della formazione professionale sulle *performance* aziendali e, a livello macroeconomico, la relazione tra formazione e tassi di crescita dell'economia. Il capitolo prosegue concentrandosi sul ruolo della formazione rispetto agli altri investimenti intangibili (ricerca e sviluppo, software, *branding*, innovazione organizzativa, *design*). Vengono infine illustrati i risultati di una recente indagine finalizzata a individuare le pratiche emergenti nelle grandi imprese italiane di utilizzo della formazione per l'*active ageing*.

Il settimo capitolo affronta il tema delle sfide per il miglioramento dei sistemi, descrivendo le caratteristiche dell'offerta formativa pubblica e privata, le forme di raccordo tra gli attori coinvolti e la nuova frontiera della domanda. L'analisi individua nello spostamento dell'attenzione dall'offerta alla domanda di formazione la chiave di volta per ridurre il *mismatch* nel mercato del lavoro. Una delle cause di tale disallineamento è infatti dovuta al tradizionale orientamento *supply-oriented* del nostro sistema formativo, per cui l'offerta spesso non riesce a soddisfare le richieste di competenze degli individui e i fabbisogni di professionalità delle imprese. L'attenzione viene poi posta sui modelli di *governance*, presentando le caratteristiche distintive dei sistemi regionali. Il capitolo si conclude con l'analisi del fenomeno dei *Makers*, le loro modalità di apprendimento e i laboratori digitali (Fab Lab).

## PARTE I

# **Le politiche a supporto della Formazione continua**

## Capitolo 1 L'evoluzione del contesto

### 1.1 Il confronto internazionale e il posizionamento dell'Italia in Europa

Incentivare nelle persone la propensione a curare e rinnovare con costanza il proprio patrimonio di competenze e saperi è considerato un fattore determinante per la costruzione di una Europa in grado di essere al tempo stesso inclusiva socialmente e competitiva economicamente; è una linea strategica di azione in linea con l'obiettivo di rendere l'Unione Europea la più grande e competitiva economia al mondo basata sulla conoscenza, in grado di offrire ai propri cittadini sistemi equi e inclusivi.

La partecipazione degli adulti ad attività educative e formative, anche prescindendo da immediate esigenze professionalizzanti, è dunque da almeno un quindicennio un aspetto posto al centro delle politiche che cercano di innalzare i complessivi livelli di qualificazione della popolazione e delle forze di lavoro, poiché è solo attraverso un attivo circuito di trasmissione delle conoscenze che si possono formare lavoratori costantemente aggiornati e cittadini in grado di operare scelte consapevoli.

A partire dal 2020, mediamente ogni anno si dovrà riuscire a coinvolgere in attività educative e formative almeno il 15% della popolazione adulta in età lavorativa<sup>3</sup>. In altri termini, se questo risultato fosse centrato, nel 2020 almeno 41 milioni di cittadini europei (su un totale di 273,7 milioni in una fascia di età compresa tra 25 e 64 anni) saranno inseriti in un processo *lifelong learning* nell'arco di dodici mesi<sup>4</sup>.

Nel corso del 2014 il tasso di partecipazione della popolazione adulta così inteso è stato mediamente pari al 10,7% e ha riguardato oltre 29,5 milioni di persone, su un totale di oltre 276,4 milioni di cittadini europei potenzialmente interessati; come si può osservare, l'andamento dell'ultimo triennio non fa registrare particolari variazioni e prosegue un trend di lungo periodo in cui i progressi da un anno all'altro non sono mai particolarmente incisivi.

Infatti, quello dell'incremento della partecipazione della popolazione adulta è storicamente uno dei versanti di intervento in cui si procede con maggiore lentezza e con differenze significative fra differenti gruppi di Paesi. Nel suo complesso, l'Europa non ha ancora raggiunto l'obiettivo del 12,5% annuo fissato per il 2010 con la Strategia di Lisbona e molto impegno deve essere profuso per arrivare al già citato 15% entro il 2020.

Il dato aggregato in media europea, tuttavia, nasconde una situazione di grande variabilità, con estremi tra loro assai distanti. In Danimarca, per esempio, si assiste a un dato di partecipazione stabilmente oltre il 30% a fronte delle percentuali della Romania costantemente sotto il 2%.

Sulla base di quanto sino a oggi realizzato e dei risultati ottenuti nell'ultimo quindicennio in materia di *adult education*, in linea complessiva, si può affermare che:

<sup>3</sup> In base a quanto definito dallo *Standing Group on Indicators and Benchmarks* si tratta della popolazione in età compresa tra 25 e 64 anni, residente e a prescindere dalla condizione occupazionale; inoltre viene considerato valido ai fini del coinvolgimento in qualsiasi tipo di attività formativa, ivi inclusa la formazione non formale purché frutto di un processo intenzionale di apprendimento.

<sup>4</sup> Cifre desunte dalle proiezioni demografiche su base intermedia a cura di Eurostat.

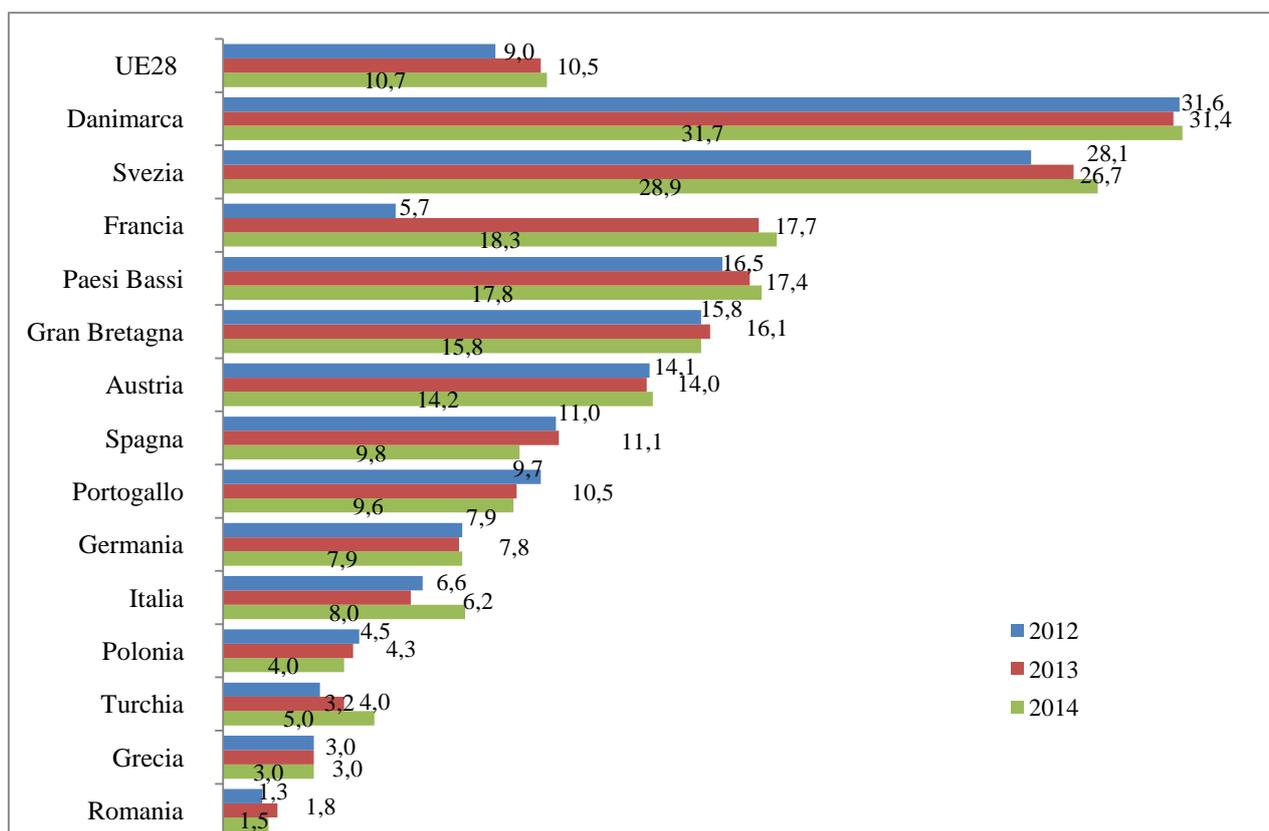
Cfr <http://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/population-projections-/database>

- i risultati più significativi sono ottenuti stabilmente da Stati con consolidate tradizioni nel campo del *lifelong learning*;
- non ci sono casi di Paesi che, partendo da posizioni più arretrate, hanno colmato il gap con quelli maggiormente vocati nel campo del *lifelong learning*<sup>5</sup>.

Come noto, sono i Paesi del Nord Europa (e segnatamente quelli scandinavi) a far registrare i tassi di partecipazione più consistenti, al di là di possibili e fisiologiche oscillazioni tra un anno e il successivo.

Per quanto riguarda l'Italia, nel corso del 2014 si è assistito a un certo incremento nei livelli di partecipazione, portando il Paese all'8%: sono oltre 2,6 milioni di persone su oltre 33,2 milioni di potenziali interessati. È un dato che va seguito nel tempo e solo in futuro potremo stabilire se si è trattato di una annualità anomala o se, invece, sta in effetti aumentando la propensione degli adulti in età lavorativa a fruire di opportunità formative.

Figura 1.1 - Popolazione 25-64enne che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione nelle 4 settimane precedenti l'intervista (raffronto triennio 2012-2014: alcune nazioni europee e media UE28; dati medi annui, val. %)



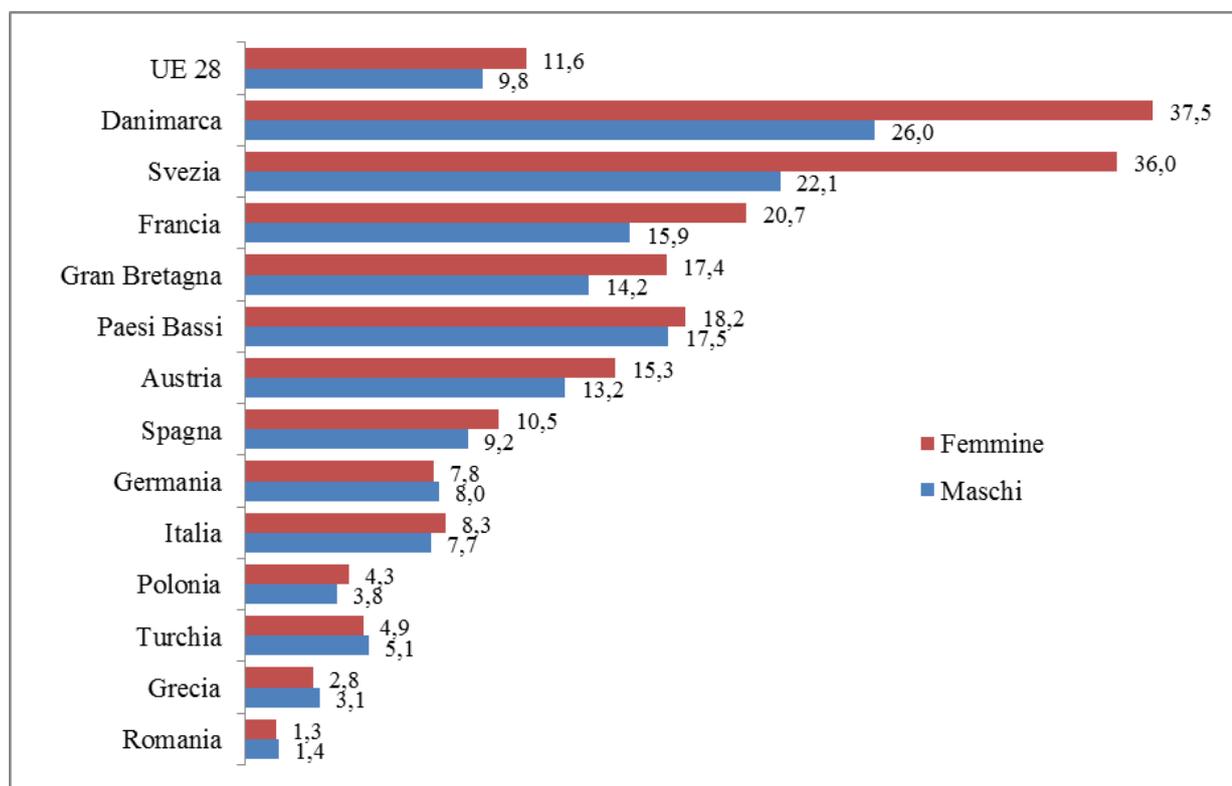
Fonte: Elaborazione Isfol su dati LFS Eurostat

Come avviene diffusamente in differenti ambiti e livelli inerenti educazione e formazione, le donne tendono a partecipare maggiormente dei coetanei uomini. A livello medio europeo, per esempio, il tasso di partecipazione femminile è stato dell'11,6% a fronte del 9,8% maschile. Le

<sup>5</sup> Il caso della Francia non deve trarre in inganno: dal 2012 sono cambiati i criteri di definizione del fenomeno e quindi di rilevazione dei dati, che in precedenza erano più restrittivi per l'Insee (l'Istituto di Statistica francese) rispetto a quelli adottati da Eurostat.

differenze si fanno palesi in molti contesti con solide tradizioni nel campo della formazione lungo l'arco della vita: nei Paesi scandinavi il grado di partecipazione femminile è più alto di oltre dieci punti percentuali rispetto a quello maschile. Anche se meno consistenti, divari di una certa ampiezza sono riscontrabili anche in Francia e in Gran Bretagna, mentre altrove i valori sono più ravvicinati. Non è infrequente, infine, che in Paesi con bassissimi livelli di partecipazione e con economie meno solide siano gli uomini quelli maggiormente coinvolti dai sistemi educativi e formativi, anche a causa della struttura di alcuni mercati del lavoro che tendono a escludere le donne in misura consistente, spesso di fatto spingendole in condizioni di complessiva inattività.

Figura 1.2 Popolazione 25-64enne che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione nelle 4 settimane precedenti l'intervista per sesso (anno 2014: alcune nazioni europee e media UE28; val. %)



Fonte: Elaborazione Isfol su dati LFS Eurostat

L'analisi della partecipazione ripartita nelle diverse fasce di età pone in evidenza che, in tutti i Paesi, questa è negativamente correlata all'invecchiamento, tendendo a ridursi con il crescere dell'età. Infatti, come noto è tra i più giovani (25-34 anni) che si riscontra il valore più elevato, che poi si contrae nelle classi di età successive: il dato medio europeo riferito alla fascia di età più giovane è al 17,0% e scende di otto punti percentuali in quella successiva (35-44 anni), per poi ridursi in forma più progressiva in quelle successive. Anche in questo caso è la Danimarca a presentare valori di partecipazione significativamente più elevati di quelli registrati negli altri Paesi, incluso il dato relativo alla popolazione più anziana, il cui valore di 23,8% di 55-64enni in formazione è di gran lunga il più elevato anche rispetto alla fascia più giovane di quasi tutti i Paesi esaminati (tab. 1.1).

Nel complesso si evidenzia come nella maggior parte della realtà nazionali le politiche di *active ageing*, spesso centrate anche su iniziative di formazione, non sembrano significativamente incidere sui comportamenti di persone e imprese. Le strategie di “trattenimento” operate nei luoghi di lavoro dei lavoratori più anziani nell’ambito delle riforme dei sistemi pensionistici, hanno in tal senso, posto un freno a qualsiasi politica di accompagnamento.

Per quanto riguarda l’Italia, si noterà come in ogni fascia di età presa in considerazione il grado di partecipazione è sistematicamente al di sotto della media dei Paesi UE e che il livello di partecipazione si riduca significativamente già a partire dalla classe 35-44 anni: questo dato aiuta a capire che anche nella classe di età precedente il grado di partecipazione sarebbe potenzialmente più contenuto, se non fosse per la presenza di significative quote di studenti universitari, sovente in ritardo rispetto al normale svolgimento del proprio percorso di studi; tale fenomeno è vero per tutti i Paesi, ma per l’Italia, in cui i tempi di permanenza all’università degli studenti sono mediamente più lunghi di quelli registrati all’estero, assume connotati di maggior peso.

*Tabella 1.1 - Popolazione 25-64enne che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione nelle 4 settimane precedenti l’intervista per classi di età (anno 2014; val. %)*

Paese	Classe di età			
	25-34 anni	35-44 anni	45-54 anni	55-64 anni
Danimarca	43,3	32,1	28,8	23,8
Svezia	38,0	30,5	26,3	20,4
Germania	17,9	6,9	5,1	3,0
Grecia	7,6	2,6	1,2	0,5
Spagna	17,5	10,4	7,1	4,0
Francia	23,9	20,5	16,6	12,6
Italia	14,9	7,5	6,4	4,5
Paesi Bassi	27,3	17,6	16,1	11,1
Polonia	8,4	4,2	2,0	1,0
Romania	3,7	1,0	0,8	0,3
Gran Bretagna	19,8	17,2	15,2	10,4
UE28	17,0	10,9	9,0	5,9

Fonte: Elaborazione Isfol su dati LFS Eurostat

Passando a considerare il dato medio europeo ripartito per condizione rispetto al mercato del lavoro (tab. 1.2), si nota una leggera prevalenza degli occupati (11,6%) sui in cerca di occupazione (9,5%) e gli inattivi (8,0%). In un contesto generale così orientato spiccano i Paesi scandinavi, dove la popolazione disoccupata tende a frequentare percorsi formativi in misura uguale se non maggiore rispetto agli occupati e in cui anche gli inattivi sono fortemente coinvolti nel sistema educativo. Particolare è anche il caso della Spagna, in cui da tempo sono state massicciamente varate politiche educative e formative rivolte in modo specifico ai disoccupati, che anche in virtù di ciò, in quel Paese, tendono a frequentare corsi di formazione più degli occupati. In Italia e in Germania, invece, si realizza storicamente un differente fenomeno, per il quale la popolazione inattiva sul mercato del lavoro risulta essere in formazione più dei disoccupati: dietro a questo risultato solo in apparenza simile possono riscontrarsi differenti dinamiche sociali. In Germania, la più consistente presenza di

inattivi in formazione è dovuta a consistenti politiche di ri-attivazione di strati della popolazione per una loro immissione sul mercato del lavoro, mentre in Italia, ancora una volta, il dato risente dei lunghi tempi di permanenza dei giovani nel sistema universitario, fenomeno che contribuisce a determinare questa situazione in modo significativo<sup>6</sup>. Anche la lettura dei dati proposta in questa tabella conferma che i tassi di partecipazione più consistenti si realizzano soprattutto in quei Paesi che presentano una struttura di servizi per il lavoro che si incontrano con una radicata propensione della popolazione alla manutenzione delle proprie competenze, anche al di là della condizione occupazionale.

Tabella 1.2- *Popolazione 25-64enne che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione nelle 4 settimane precedenti l'intervista per condizione occupazionale (anno 2014; val. %)*

Paese	Condizione		
	Occupati	In cerca di occupazione	Inattivi
Danimarca	32,2	32,1	29,5
Svezia	28,3	42,9	27,7
Germania	7,7	6,0	9,2
Grecia	2,8	2,6	3,5
Spagna	10,0	11,6	7,7
Francia	20,4	14,4	12,9
Italia	8,7	5,3	7,3
Paesi Bassi	19,8	16,2	9,9
Polonia	4,6	3,7	2,3
Romania	1,2	1,9	2,0
Gran Bretagna	17,4	14,8	9,6
UE28	11,6	9,5	8,0

Fonte: Elaborazione Isfol su dati LFS Eurostat

La correlazione diretta tra propensione alla formazione e alti livelli di istruzione è nota; a ciò si aggiunge una tendenza delle organizzazioni di lavoro a coinvolgere maggiormente i propri dipendenti già più qualificati (tendenza spesso funzionale in relazione al ruolo da essi ricoperto), con il risultato che le probabilità maggiori di accedere ad opportunità formative le hanno lavoratori con maggiori attribuzioni e competenze, mentre rischiano di venirsene esclusi coloro i quali avrebbero più bisogno di interventi di formazione. Quanto detto è chiaro anche dai dati riportati nella tabella 1.3, in cui tale tendenza accomuna tutti i Paesi presi in considerazione, a prescindere dai livelli di partecipazione dei singoli contesti.

A livello medio europeo, ad esempio, si osserva che partecipa a corsi di formazione il 18,8% di laureati a fronte del 4,4% di persone in possesso al massimo di una licenza di scuola secondaria di primo grado o di qualifiche che in ogni caso non consentono accessi all'università. Nei fatti, dunque, si assiste a una consistente divaricazione, con segmenti di popolazione che accedono in forme assai differenziate a strumenti e a opportunità, mentre gli altri tendono ad esserne esclusi; si

<sup>6</sup> Secondo i dati del XVI Rapporto Almalaurea, l'età media dei laureati del ciclo triennale è 26 anni; tale età media sale a 27 anni per i laureati del ciclo unico e a 28 per quanti conseguono la specialistica/magistrale biennale.

perpetuano (e anzi si ampliano) in questo modo diseguaglianze sociali ed economiche in netto contrasto con l'idea di una società tanto prospera quanto solidale e inclusiva. In altri termini si può affermare che un segmento della popolazione europea è già nei margini previsti dagli obiettivi della strategia europea ET2020, mentre una quota più rilevante di essa ne è lontana e, stante l'attuale stato delle cose, con scarse probabilità di rientrarvi; gli effetti sotto il profilo dell'equità che sono facilmente intuibili, soprattutto in momenti in cui si impongono scelte volte a fronteggiare la crisi economica peggiore dal dopoguerra. Il fenomeno si presenta anche in Italia, al punto che i laureati che frequentano attività formative sono dieci volte di più dei possessori di titoli più bassi. Nel nostro Paese, considerando che il livello medio di istruzione della popolazione 25-64enne è tuttora piuttosto basso<sup>7</sup>, il problema è ancor più pressante che in altri Stati in cui, comunque, popolazione e forza lavoro hanno una qualificazione complessivamente più elevata. Le fratture, dunque, sono trasversali, dividendo un Paese dall'altro e, all'interno della stessa Nazione, generando disparità nelle condizioni di partenza fra cittadini (e lavoratori, se si parla di attività formative rivolte a occupati).

Tabella 1.3- *Popolazione 25-64enne che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione nelle 4 settimane precedenti l'intervista per livello di istruzione (anno 2014; val. %)*

Paese	Titolo di studio		
	Fino alla secondaria inferiore e titoli successivi non diploma	Secondaria superiore e post secondaria (non titoli universitari)	Primo e secondo livello istruzione terziaria (titoli universitari e oltre)
Danimarca	23,0	28,3	40,5
Svezia	19,6	24,2	38,4
Germania	3,3	7,0	12,0
Grecia	0,4	3,2	5,4
Spagna	3,8	9,6	17,5
Francia	7,9	15,4	29,6
Italia	2,2	9,4	18,7
Paesi Bassi	8,8	17,6	24,9
Polonia	0,7	2,0	9,7
Romania	0,3	1,6	3,0
Gran Bretagna	7,4	13,1	23,1
UE28	4,4	8,8	18,8

Fonte: Elaborazione Isfol su dati LFS Eurostat

Infine, per quanto riguarda il nostro Paese, in base ai dati Istat desumibili dalla Rilevazione sulle Forze di Lavoro, nel corso del 2014 il 66,4% dei 25-64enni che ha partecipato ad attività formative ha espresso motivazioni professionali a fronte del 33,6% che ha indicato invece motivazioni di tipo personale. Tuttavia le motivazioni che spingono a frequentare un corso di formazione sono profondamente influenzate dalla condizione professionale o, più in genere, dalla collocazione rispetto al mercato del lavoro; non sorprende quindi che tra gli occupati il 72,5% dei partecipanti dichiara motivi di natura professionale a fronte del restante 27,5% spinto a iscriversi da interessi personali. La quota di motivati da interessi di tipo professionalizzante scende al 56,8% tra

<sup>7</sup> Nel 2014 in Italia la popolazione 25-64enne in possesso di almeno un titolo di scuola secondaria superiore di secondo grado era il 59,3% del totale contro il dato medio europeo al 75,9%.

quanti sono in cerca di occupazione e al 20,8% tra gli inattivi sul mercato del lavoro; tra questi ultimi, infatti, il 79,2% ha asserito di partecipare a corsi di formazione professionale, o di altro tipo, per interessi personali percepiti come estranei a questioni professionali.

*Tabella 1.4 - Popolazione 25-64enne che ha partecipato a iniziative di formazione (professionale o di altro tipo) per condizione occupazionale e tipo di motivazione alla partecipazione. Italia (anno 2014; val. %)*

Motivo della partecipazione	Condizione occupazionale			Totale
	Occupati	In cerca di occupazione	Inattivi	
Professionale/ricerca di lavoro	72,5	56,8	20,8	66,4
Interesse personale	27,5	43,2	79,2	33,6
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Fonte: Elaborazione Isfol su dati Istat "Forze di lavoro" – Media 2014

## 1.2 Il nuovo quadro normativo e il ruolo della formazione continua

Il D.Lgs. n. 150 del 2015, la novità di maggior rilievo ed interesse dell'anno in corso, ha recepito la delega al Governo per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive del c.d. Jobs Act<sup>8</sup>, legge delega per la riforma del mercato del lavoro varata nel dicembre 2014.

A decorrere dal 2016, i Fondi interprofessionali per la formazione continua<sup>9</sup> rientreranno tra i soggetti di natura giuridica pubblica e privata che essendo già coinvolti nelle politiche attive, costituiranno la Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro (articolo 1, comma 1). Faranno parte della Rete le strutture regionali per le Politiche attive del Lavoro, l'Inps, l'Inail, le Agenzie per il lavoro e gli altri soggetti autorizzati all'attività di intermediazione, i Fondi bilaterali, l'Isfol e Italia Lavoro, il sistema delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, le università e gli altri istituti di scuola secondaria di secondo grado (articolo 1, comma 2), che avranno il compito di assicurare ai datori di lavoro il soddisfacimento dei fabbisogni di competenze ed ai lavoratori il sostegno nell'inserimento o nel reinserimento al lavoro (articolo 1, comma 3). Il MLPS, previa intesa con le regioni (in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome) avrà il ruolo di indirizzo politico della Rete dei servizi, fisserà con decreto linee di indirizzo triennali e obiettivi annuali in materia di politiche attive (articolo 2, comma 1), laddove spetterà all'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL)<sup>10</sup> il ruolo di coordinamento (articolo 1, comma 4).

Le nuove disposizioni in materia di politiche attive, le misure di finanza pubblica adottate annualmente dalle leggi di stabilità e quelle straordinarie di contrasto alla crisi degli scorsi anni

<sup>8</sup> L. 10 dicembre 2014 n. 183, contenente *Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell'attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro* (GU n. 290 del 15/12/2014).

<sup>9</sup> Organismi di natura associativa promossi dalle organizzazioni di rappresentanza delle Parti Sociali attraverso Accordi Interconfederali stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative sul piano nazionale (articolo 118, L. n. 388/2000 e successive modificazioni). Per l'elenco dei Fondi si rimanda all'appendice I.

<sup>10</sup> L'ANPAL sarà un ente con propria personalità giuridica, autonomia organizzativa, regolamentare, amministrativa, contabile e di bilancio, posta sotto la vigilanza del MLPS (art. 4, comma 2)

hanno modificato l'assetto delle politiche nazionali per la formazione continua sia sotto il profilo normativo/istituzionale, sia sotto il profilo dell'entità e della destinazione originaria delle risorse a finalità e soggetti diversi.

Con le c.d. misure anticrisi, a partire dal 2009, il legislatore ha trasferito quote variabili delle risorse derivanti dall'incremento contributivo dello 0,30%<sup>11</sup> dovuto dalle imprese contro la disoccupazione involontaria, al finanziamento degli ammortizzatori sociali in deroga. L'ultima Legge di Stabilità (L. n. 190/2014, art. 1, comma 722) ha altresì disposto il prelievo a valere sulla quota di risorse destinate ai Fondi (optato) non più in via transitoria, ma in misura pari a 120 milioni annui a decorrere dall'anno 2016. Complessivamente, le maggiori entrate derivanti dall'incremento contributivo dello 0,30% sottratte agli interventi di formazione continua, a partire dal 2009 e fino al 2015, hanno contribuito alle misure anti-crisi per circa 1 miliardo e 40 milioni euro.

Tali prelievi sono avvenuti nonostante nel 2012 la c.d. Legge Fornero<sup>12</sup> abbia previsto l'estensione dell'indennità di disoccupazione a nuove categorie di lavoratori<sup>13</sup> e, di conseguenza, allargato la platea di destinatari raggiungibili dagli interventi di formazione continua.

Il D.Lgs. 150/2015 di fatto priva le regioni di due strumenti di finanziamento delle attività formative precedentemente disponibili per imprese e lavoratori e, sul piano dei soggetti coinvolti nella programmazione, conferma e rafforza il ruolo centrale dei Fondi, individuandoli unico strumento di finanziamento della formazione continua a livello nazionale.

In primo luogo, le risorse che in passato alimentavano il finanziamento degli interventi programmati e gestiti dalle regioni (L. n. 236/93, articolo 9, comma 3) sono conferite all'ANPAL. In relazione alle funzioni ad esse attribuite, infatti, il Fondo di rotazione per la formazione professionale e l'accesso al Fondo Sociale Europeo<sup>14</sup>, nel quale confluisce la quota delle entrate dello 0,30% versata dai datori di lavoro non aderenti ai Fondi (inoptato), è trasferito dal MLPS alla nuova Agenzia. Tale quota, inoltre, non sarà più versata per intero, ma solo per il 50% al Fondo di

---

<sup>11</sup> Il cosiddetto "contributo obbligatorio contro la disoccupazione involontaria" è fissato dalla L. n. 160/1975 (dagli artt. 12 e 28) nella misura dell'1,31% della retribuzione imponibile, successivamente modificato dalla L. n. 845/1978 (art. 25) che ha previsto l'incremento dello 0,30% delle retribuzioni e destinato per legge. Lo 0,30% è un contributo mensile che ogni impresa versa obbligatoriamente all'Inps per tutti i lavoratori e soci lavoratori inquadrati come dipendenti, inclusi i dirigenti inquadrati come dipendenti.

Le imprese possono scegliere di destinare lo 0,30% ad uno dei Fondi interprofessionali, in tal caso l'Inps versa le relative quote direttamente al Fondo prescelto (quota optata), nel caso in cui il datore di lavoro non opti per l'adesione ad alcun Fondo (quota inoptata) le risorse sono versate al Fondo di rotazione per la formazione professionale e l'accesso al Fondo Sociale Europeo ed al Fondo di Rotazione per l'attuazione delle politiche comunitarie, istituito presso il Ministero del Tesoro.

<sup>12</sup> Nel riformare il sistema degli ammortizzatori sociali e sostituire la preesistente assicurazione contro la disoccupazione involontaria, l'art. 2 della L. n. 92 del 2012 ha introdotto l'ASPI (Assicurazione Sociale per l'Impiego) e la mini-Aspi (indennità mensili erogata a favore dei lavoratori che abbiano perduto involontariamente la propria occupazione). Il decreto attuativo del Jobs Act in materia di ammortizzatori sociali (D.Lgs. n. 22 del 4 marzo 2015), ha sostituito l'ASPI e la mini-ASPI con la nuova indennità denominata Nuova prestazione di Assicurazione Sociale per l'Impiego (NASPI) ed ha istituito la Dis-Coll, l'indennità di disoccupazione per i lavoratori con rapporto di collaborazione coordinata e continuativa che perdono il lavoro, condizionata alla partecipazione ad iniziative di politiche attive.

<sup>13</sup> Sono obbligatoriamente assicurati all'ASPI, ai sensi dell'art. 2 della L. n. 92 del 2012, i lavoratori dipendenti appartenenti alle seguenti categorie: tutti i soggetti aventi diritto tutti i lavoratori dipendenti del settore privato, inclusi gli apprendisti, i soci lavoratori di cooperative della pesca di cui alla L. n. 250/1958, i soci di cooperative di cui al D.P.R. n. 602/1970, i dipendenti a tempo determinato delle amministrazioni pubbliche ex art. 1, co.2, del D.Lgs. n. 165/2001, i dipendenti del settore artistico, teatrale e cinematografico. Rimangono esclusi i dipendenti a tempo indeterminato delle amministrazioni pubbliche, i giornalisti, i religiosi, gli operai agricoli a tempo determinato e indeterminato per i quali si applica la specifica normativa.

<sup>14</sup> Istituito dall'articolo 9, comma 5, della L. n. 236 del 19 giugno 1993.

rotazione, mentre per restante 50% sarà versata al Fondo sociale per l'occupazione e la formazione, di cui all'articolo 18 della L. n. 2/2009<sup>15</sup>.

L'articolo 32, comma 5<sup>16</sup> del D.Lgs. n. 150/2015 abroga anche un secondo strumento di finanziamento, quello dei percorsi formativi individuali attraverso l'assegnazione di voucher (comma 4, articolo 6 della L. n. 53/2000).

L'istituzione della Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro modifica quindi la precedente logica di sistema fondata sulla sinergia tra regioni e Fondi, molto centrata sui temi della formazione continua e perseguita a partire dall'Accordo tripartito tra MLPS, regioni e parti sociali del 17 aprile 2007, che richiamava ad una programmazione unitaria e ad un utilizzo coordinato delle diverse fonti di finanziamento (L. n. 236/1993, L. n. 53/2000, Fondi Interprofessionali e Fondo Sociale Europeo).

Nel profilarsi del nuovo quadro normativo, le esperienze di integrazione tra risorse messe a disposizione da regioni e Fondi, sinora realizzate in via sperimentale con l'obiettivo di raggiungere in modo complementare tutti i target di lavoratori, dovranno acquisire necessariamente una valenza più ampia. La programmazione integrata dovrà essere più organica e riguardare non solo l'utilizzo congiunto delle risorse, ma avere un approccio allargato al tema più ampio delle politiche attive del lavoro e valorizzare le sinergie auspiccate dall'accordo del 2007.

Si prevede, ad esempio, nell'ambito del rafforzamento dei meccanismi di condizionalità e delle prestazioni dei beneficiari di prestazioni di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro, il "concorso eventuale" dei Fondi interprofessionali alla stipula del patto di servizio personalizzato<sup>17</sup>, a carico dei centri per l'impiego, allo scopo di mantenere o sviluppare le competenze in vista della conclusione della procedura di sospensione o riduzione dell'attività lavorativa ed in connessione con la domanda di lavoro espressa dal territorio (articolo 22, comma 2). Ed inoltre, tra i vari compiti attribuiti all'ANPAL, i Fondi sono inclusi tra i soggetti che in cooperazione con il MLPS, le regioni, il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca (MIUR) e l'Isfol, possono contribuire a realizzare il sistema informativo della formazione professionale<sup>18</sup> (articolo 15, comma 1).

Il D.Lgs. n. 150/2015 riformula, infine, l'articolo 118, comma 2, della legge istitutiva dei Fondi interprofessionali (L. n. 388/2000), prevedendo che la loro attivazione sia subordinata al rilascio di autorizzazione da parte del MLPS, previa verifica di conformità alle finalità dei criteri di gestione, delle strutture di funzionamento - e non più anche degli organi - della professionalità dei gestori, nonché dell'adozione di criteri di gestione improntati al principio di trasparenza.

---

<sup>15</sup> L'art. 18, comma 1, del D.Lgs. n. 185/2008, convertito dalla L. 28 gennaio 2009, n. 2, in considerazione della eccezionale crisi economica internazionale e della conseguente necessità di riprogrammare l'utilizzo delle risorse disponibili, dispone che il CIPE assegni una quota delle risorse nazionali disponibili del FAS al Fondo sociale per occupazione e formazione istituito presso il MLPS, nel quale confluiscono anche le risorse del Fondo per l'occupazione, nonché le risorse comunque destinate al finanziamento degli ammortizzatori sociali concessi in deroga alla normativa vigente e quelle destinate in via ordinaria dal CIPE alla formazione.

<sup>16</sup> "Le conseguenti relative risorse, pari a 7.500.000 euro per l'anno 2015 e a 14.993.706,97 euro annui a decorrere dal 2016, restano a carico del Fondo sociale per occupazione e formazione di cui all'articolo 18, comma 1, lettera a), del decreto-legge 29 novembre 2008, n. 185, convertito, con modificazioni, alla legge 28 gennaio 2009, n. 2 ed affluiscono al piano gestionale di cui all'articolo 29, comma 2".

<sup>17</sup> Accordo stipulato dal lavoratore in cerca di occupazione e beneficiario di prestazioni sociali con il centro per l'impiego, con il quale si definiscono le modalità di erogazione e di utilizzo di alcuni servizi. È un documento vincolante che definisce un programma di fruizione dei servizi da parte della persona, che prevede tra l'altro percorsi di riqualificazione, aggiornamento, comunque volti alla ricollocazione.

<sup>18</sup> Il sistema informativo della formazione professionale registrerà i percorsi formativi finanziati con risorse sia pubbliche che private, svolti dai soggetti residenti in Italia.

La vigilanza sulla gestione dei Fondi, infine, non è più esercitata dal MLPS ma dall'ANPAL, che ne riferisce gli esiti al Ministero. Rimane invece a quest'ultimo il ruolo di indirizzo sul sistema della formazione continua, compresa quella finanziata dai Fondi interprofessionali (art. 3, comma 3, lett. c).

### 1.3 L'andamento del contributo finanziario dello 0,30% e le sue destinazioni

La lenta uscita dalla crisi che, tra le sue conseguenze, come noto, ha anche implicato un significativo utilizzo di risorse dalla formazione verso misure di politica passiva (integrazione al reddito dei lavoratori maggiormente colpiti dalla crisi), non sembra condurre nei prossimi anni ancora al ripristino dell'intera dotazione ordinaria dello 0,30% a supporto della formazione gestita dalle Regioni e dai Fondi paritetici interprofessionali. Come già osservato, oltre al mancato finanziamento della L. n. 236/1993, si conferma la decurtazione di 120 milioni di euro a partire dal 2016 sull'optato, ossia a valere sulla quota destinata ai Fondi interprofessionali, oltre a quella già operata nel 2015 di 20 milioni di euro.

Tabella 1.5 - Risorse dello 0,30% utilizzate per il contrasto alla crisi (dal 2009 al 2015 e dal 2016 in poi) e altri impieghi per fonte normativa

	2009 (mln €)	2010 (mln €)	2011 (mln €)	2013 (mln €)	2014 (mln €)	2015 (mln €)	Dal 2016 in poi (mln €)	Totale per voci (fino al 2016) (mln €)
Trasferimento allo Stato (art. 19 L. n. 2/2009 su quota inoptata)	100	150	150					400
Trasferimento al MLPS per CIG deroga (D.L. 54/2013 su quota optata)				246				246
Trasferimento allo Stato art. 254 L. n. 228/2012, (Legge di stabilità 2013 - su quota inoptata)				82				82
D.L. 133/2014 detto “Sblocca Italia” (92,4 mln su quota optata)					292,400			292,400
art. 1, comma 722 L. n. 190/2014 (Legge di Stabilità 2015 su quota optata)						20		20
Legge stabilità per il 2015 (su quota optata)							120	120
<b>Totale per anno al 2016</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>328</b>	<b>292,400</b>	<b>20</b>	<b>120</b>	<b>1.160,400</b>

Fonte: elaborazioni Isfol su dati Inps

Con tali ulteriori decurtazioni dal 2009 salgono a oltre 1,16 miliardi di euro le risorse derivate dal prelievo dello 0,30%, non immesse nel circuito del rafforzamento delle competenze dei lavoratori e della competitività delle imprese. Si tratta di una strategia che costringe sia Regioni che Fondi a meglio focalizzare gli obiettivi degli interventi e allo stesso tempo a comprimere, ciò

soprattutto per i Fondi interprofessionali, quelle risorse altrimenti destinate ad attività di supporto e consolidamento del sistema (le cosiddette spese propedeutiche).

Per quanto concerne l'andamento complessivo del gettito dello 0,30% si evidenzia come proprio nel 2014, in attesa del dato consolidato del 2015, abbia toccato il suo apice, raggiungendo oltre gli 870 milioni di euro: ciò in virtù della stabilizzazione del processo di allargamento dei nuovi target. Per il 2015 l'ammontare del versamento potrebbe essere ancora più elevato in relazione alla ripresa, seppure debole, del numero di dipendenti del settore privato con contratti sia a tempo indeterminato che determinato.

Tabella 1.6 - *Andamento dell'ammontare dello 0,30% in euro (2008-2015)\**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (al 21/10/15)
Fondi Interprofessionali	543.652.198,83	551.647.070,70	617.260.630,22	415.374.353,32	569.986.461,38	398.997.284,82
Fondo di rotazione (MLPS)	36.628.559,21	17.601.261,87	179.986.570,94	35.684.795,57	11.271.857,15	124.440.090,26
Fondo politiche comunitarie	60.785.250,00	25.000.000,00	70.864.749,15	6.250.000,00		
Trasferimento allo Stato art. 19 L. n. 2/2009	150.000.000,00	150.000.000,00				
Trasferimento al MLPS per CIG deroga				246.000.000,00	292.343.544,00	
Trasferimento allo Stato ex art 254 L. n. 228/2012				82.000.000,00		
Trasferimenti allo Stato L. n. 190/2014						20.000.000,00
<b>Totale</b>	<b>791.066.008,04</b>	<b>744.248.332,57</b>	<b>868.111.950,31</b>	<b>785.309.148,89</b>	<b>873.601.862,53</b>	<b>543.437.375,08</b>

Nota: \*il 2015 è aggiornato al 21 ottobre

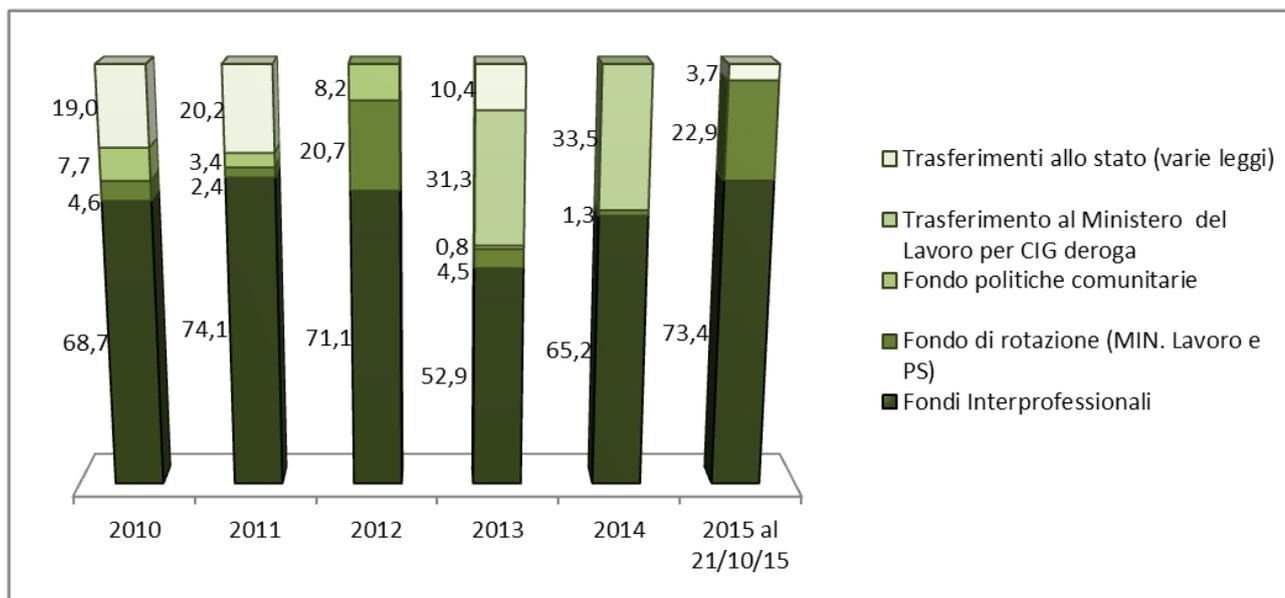
Fonte: elaborazione Isfol su dati Inps

Continua a variare di anno in anno il peso delle diverse destinazioni delle risorse, con il 2014 che ha visto una ripresa di quelle destinate ai Fondi interprofessionali e un annullamento, nei fatti, di quelle stanziare per il cofinanziamento delle politiche comunitarie. I meccanismi di distribuzione del gettito sono annualmente dettati dalla normativa vigente e spesso dipendono da leggi dello Stato, come quella cosiddetta di stabilità, o da norme specifiche, quali nella fattispecie il D.L. 150/2015 che detta la disposizione relativa alla quota inoptata, ossia non destinata ai Fondi interprofessionali, stabilendo che confluisca sia al Fondo sociale per l'occupazione e la formazione<sup>19</sup> (il 50% di esse), sia al Fondo di rotazione per il finanziamento delle politiche attive, dal 2016 gestite in parte dall'ANPAL.

In previsione, nei prossimi anni dovrebbe comunque mantenersi di gran lunga maggioritaria la quota destinata ai Fondi interprofessionali, attestandosi (in costanza del prelievo dei 120 milioni) attorno al 70% dell'intero 0,30 anche in prospettiva di un incremento costante della quota scelta dalle imprese a favore dei Fondi interprofessionali.

<sup>19</sup> Si tratta di un fondo gestito dal MLPS (Direzione Generale degli ammortizzatori sociali e degli incentivi all'occupazione).

Figura 1.3 - Ripartizione percentuale dell'ammontare dello 0,30% per destinazione (2008-2015)



Fonte: elaborazione Isfol su dati Inps

## Capitolo 2 Il sistema dei Fondi Paritetici Interprofessionali e della bilateralità

### 2.1 *Caratteristiche delle adesioni delle imprese ai Fondi interprofessionali*

#### *Dati generali di adesione*

Ad ottobre 2015 il numero complessivo lordo di adesioni ai fondi interprofessionali è di poco superiore ai 1,190 milioni di imprese. Il dato include 1.163.956 adesioni ai fondi per dipendenti e 27.299 adesioni ai fondi dirigenti. La fotografia che ci restituiscono i valori conferma il progressivo interesse che ha fatto sì che in molti territori e in alcuni ambiti settoriali si sia vicini a una saturazione del potenziale rispetto all'universo delle imprese attive e che rappresenta il prodotto di una combinazione di fattori primo tra tutti la contrazione di finanziamenti per la formazione continua erogati dalle regioni (tab. 2.1).

A più di dieci anni di operatività dei Fondi interprofessionali, nonostante si tratti di un dato al lordo di tutte le imprese “cessate” e “sospese” e che non tiene ancora conto dei dati relativi a Fondo Conoscenza di recente autorizzazione, lo stesso testimonia di una conoscenza ormai capillare delle attività e dei meccanismi che regolano le proposte dei Fondi, tanto che le adesioni si estendono anche a versanti e territori che nel recente passato hanno dimostrato maggiore estraneità ai processi che regolavano gli investimenti in formazione e che più spesso rimanevano estranei ai circuiti associativi.

Per un'analisi più puntata sulle effettive adesioni è necessario considerare due questioni: la prima si riferisce al fatto che nella banca dati Inps Uniemens, ancora per l'anno 2015, sono annoverate le adesioni relative ai tre fondi commissariati e chiusi (Fondazienda, Fond.Agri e Fo.In.Coop): si tratta essenzialmente di un dato storico dal momento che proprio a partire dal 2015 nessuna impresa può più aderire ai tre Fondi.

La seconda questione si riferisce al fatto che complessivamente il valore delle imprese cessate e sospese supera le 500 mila e che tra queste sono conteggiate (nei diversi anni di osservazione della banca dati) sia imprese effettivamente cessate, sia quelle che pur sospese per un periodo di tempo hanno ripreso a versare il contributo dello 0,30%.

Tabella 2.1 - Unità di imprese aderenti, cessate e sospese (val. ass. dato di stock ad ottobre 2015)

Fondi (1)	Cod. Inps	Adesioni	Cessate	Sospese
<b>Fo.In.Coop (2)</b>	<b>FOIC</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
FonArCom	FARC	144.360	24.742	22.076
Fon.Coop	FCOP	22.787	6.493	2.325
Fon.Ter	FTUS	71.638	33.492	10.488
<b>Fond.Agri (2)</b>	<b>FGRI</b>	<b>129</b>	<b>25</b>	<b>38</b>
Fond.E.R	FREL	12.925	2.436	1.169
<b>Fondazienda (2)</b>	<b>FAZI</b>	<b>2.750</b>	<b>1.080</b>	<b>645</b>
Fondimpresa	FIMA	206.692	46.299	22.641
Fonditalia	FEMI	65.341	7.539	12.938
Fondolavoro	FLAV	4.330	336	566
Fondo Artigianato Formazione	FART	259.550	113.171	33.431
Fondo Banche e Assicurazioni	FBCA	1.761	526	132
Fondo Formazione PMI	FAPI	55.621	21.478	9.758
Fondo Formazione Servizi Pubblici Industriali	FPSI	1.842	156	91
Fondoprofessioni	FPRO	59.357	16.083	5.940
For.Agri	FAGR	4.068	669	365
For.Te	FITE	181.092	72.555	23.073
Formazienda	FORM	69.684	8.291	8.677
<b>Totale Fondi dipendenti</b>		<b>1.163.956</b>	<b>355.375</b>	<b>154.361</b>
Fondir	FODI	6.149	2.124	290
Fondirigenti	FDIR	20.545	6.596	912
Fondo Dirigenti PMI	FDPI	705	235	40
<b>Totale Fondi dirigenti</b>		<b>27.399</b>	<b>8.955</b>	<b>1.242</b>
<b>Totale</b>		<b>1.191.355</b>	<b>364.330</b>	<b>155.603</b>

(1) La tavola non contempla i dati relativi al Fondo Conoscenza in quanto non disponibili

(2) Fondi annoverati nel conteggio ma commissariati e chiusi per l'anno di riferimento

Fonte: Elaborazione Isfol su dati MLPS/Inps (banca dati Uniemens)

Al fine di affinare l'analisi del dato al lordo delle avvertenze sopra richiamate, è necessario sottolineare che, rispetto ai dati contenuti nella stessa banca dati Uniemens Inps, per l'anno 2015 è stata adottata, in via preliminare, una nuova modalità di calcolo delle adesioni, pertanto è necessario considerare, soprattutto nel confronto con i dati riferiti agli anni precedenti il 2014, una cesura a partire dalla quale è stato possibile eliminare il numero delle imprese cessate e il numero di quelle non più aderenti<sup>20</sup>. La risultanza di tale operazione restituisce un dato di stock - relativo alle matricole Inps - al netto delle imprese non più interessate dalle scelte e dalle proposte dei Fondi lievemente inferiore - per valori assoluti - a quello del 2014 rispetto alle adesioni<sup>21</sup>.

Tale avvertenza si rende necessaria per considerare l'avvenuto break statistico e rendere prudenziale qualsiasi confronto con quanto rilevato negli anni precedenti soprattutto relativamente al numero di adesioni e dipendenti. Nel procedere all'affinamento del dato, una prima notazione riguarda proprio le micro-imprese che più di altre - esposte al periodo di crisi economica - sono rientrate tra quelle eliminate dal novero in quanto più spesso conteggiate tra quelle cessate o sospese.

<sup>20</sup> Rispetto ai dati contenuti in banca dati, adottando il precedente metodo di calcolo, si sarebbe assistito ad un incremento (di circa il 6%) delle adesioni rilevate con gli stessi valori relativi alle matricole Inps.

<sup>21</sup> Nello specifico il dato di adesione netto è stato così calcolato: sono state sommate le imprese contenute nello stock Inps fino a novembre 2011 a quelle cosiddette "nuove adesioni". L'aggregato risultante è stato riscontrato, sottraendo prima le matricole contenute nell'aggregato delle cosiddette "nuove cessazioni", eliminando unicamente le matricole segnate come cessate definitive (codice 2 nel database Inps) e successivamente con quello delle "nuove revoche".

È con questa premessa che ci si riferisce ai contenuti della banca dati Uniemens ovvero al numero delle matricole Inps - che coincidono territorialmente con le unità produttive di riferimento - e ai codici fiscali univoci per impresa.

Sono oltre 909mila le matricole Inps (unità locali di impresa) contro 855mila codici fiscali che attestano il numero di imprese (unità produttive).

Così come già rilevato per gli anni precedenti, la differenza tra i due valori è tanto più ampia quanto nei Fondi si rileva una maggiore presenza di grandi imprese organizzate in più unità locali. È quanto si registra ad esempio per Fonder, per il quale lo scarto è superiore al 40%, e per Fondo Banche Assicurazioni e Fondo Formazione Servizi Pubblici Industriali (che presentano rispettivamente uno scarto superiore al 29% e al 20%).

Dove, al contrario, il peso delle micro-imprese caratterizza fortemente le adesioni al Fondo, si registra una riduzione sostanziale dello scarto tra numero di codici fiscali e matricole Inps. Come mostra la tabella 2.2 è quanto avviene per Fondoprofessioni e Fondo Artigianato Formazione.

Tabella 2.2 - Imprese aderenti: codici fiscali e relative matricole Inps (val. ass. – ottobre 2015)

<b>Fondi (1)</b>	<b>Codici fiscali (1) (numero imprese)</b>	<b>Matricole Inps (1) (unità produttive)</b>
FonArCom	125.608	132.799
Fon.Coop	15.793	18.431
Fon.Ter	42.561	44.810
Fond.E.R.	8.263	11.788
Fondazienda (2)	1.966	2.046
Fondimpresa	163.115	179.748
For.Agri	3.354	3.692
Fondo Artigianato Formazione	161.850	165.047
Fondo Banche Assicurazioni	1.227	1.486
Fondo Formazione PMI	37.494	39.803
Fondoprofessioni	46.885	48.071
FormAzienda	64.209	67.080
For.Te	117.716	125.702
Fonditalia	60.067	63.535
Fondo Formazione Servizi Pubblici Industriali	1.101	1.425
Fo.In.Coop (2)	27	28
FondoLavoro	3.919	4.350
FondAgri (2)	109	122
<b>Totale fondi per dipendenti</b>	<b>855.264</b>	<b>909.963</b>
Fondir	4.211	4.585
Fondirigenti	14.154	15.648
Fondo Dirigenti PMI	517	529
<b>Totale Fondi per Dirigenti</b>	<b>18.882</b>	<b>20.762</b>
<b>Totale</b>	<b>874.146</b>	<b>930.725</b>

(1) La tavola non contempla i dati relativi al Fondo Conoscenza in quanto non disponibili

(2) Per i criteri di calcolo delle imprese (codici fiscali e matricole Inps) si veda quanto descritto nella nota 24 del presente paragrafo.

Fonte: elaborazione Isfol su dati MLPS/Inps (banca dati Uniemens)

Una riflessione a parte meritano i dati relativi alle imprese del settore agricolo. In questo caso infatti, il versamento del contributo dello 0,30% per la dichiarazione della manodopera agricola degli operai a tempo indeterminato (da qui in poi indicata con la sigla OTI) e degli operai a tempo determinato (da qui in poi OTD) avviene attraverso il modulo DMAG (dichiarazione della manodopera agricola). La disaggregazione del dato consente di individuare il peso differente relativo alla manodopera impiegata in relazione al carattere di stagionalità del lavoro. In considerazione del fatto che ciascun dipendente impiegato a tempo determinato può lavorare per più periodi dell'anno in una molteplicità di imprese, l'Inps, in questo caso, per attribuire gli OTD agli specifici Fondi fa riferimento all'ultimo modello compilato dalle imprese.

Data la natura settoriale specifica del Fondo, For.Agrì è quello che raccoglie il maggior numero di adesioni delle imprese attive nel settore agricolo con un valore che in termini percentuali supera il 78% delle imprese aderenti del settore (all'invio DMAG 2014). Una forte polarizzazione si riscontra anche per i numeri dei lavoratori a tempo determinato (stagionali) e a tempo indeterminato: più del 56% del totale del numero dei dipendenti del settore agricolo (OTI e OTD). Segue, pur con numeri assai più bassi, Fondimpresa che, con una quota di adesioni nel settore delle imprese di circa il 6%, interessa il 12,7% dei lavoratori a tempo determinato e il 15% dei lavoratori a tempo indeterminato e FonArCom con una quota per le imprese pari allo 5,4% ma interessando il 10,8% dei lavoratori a tempo determinato e il 13,4% dei lavoratori a tempo indeterminato (tab. 2.3).

Tabella 2.3 - Imprese aderenti e relativi lavoratori del settore agricolo (val. ass. - aggiornamento ottobre 2015)

Fondi (1)	Numero aziende con adesione attiva	Numero aziende aderenti che hanno inviato DMAG nel 2014	Numero di lavoratori dichiarati nei DMAG del 2014	
			OTD	OTI
For.Agrì	88.438	47.673	252.301	31.015
Fondirigenti	17	12	33	2
For.Te.	456	371	10.795	299
Fondir	2	2	2	
FonArCom	4.210	3.251	47.469	8.639
Fondo Formazione PMI	87	51	1.081	125
Fondo Dirigenti PMI	3	1	1	
Fondo Artigianato Formazione	108	108	839	145
Fon.Coop	1.232	959	30.052	9.824
Fon.Ter	153	206	1.596	55
Fond.E.R	196	94	1.294	229
Fondoprofessioni	433	308	2.517	112
Fondimpresa	4.031	3.584	55.691	9.728
Fondo Formazione Servizi Pubblici Industriali	9	9	76	
Fondo Banche Assicurazioni	2	3	5	
Formazienda	1.956	855	8.460	3.548
Fonditalia	3.208	2.022	18.441	791
Fondolavoro	1.511	1.114	7.753	39
<b>Totale adesioni</b>	<b>106.052</b>	<b>60.625</b>	<b>438.406</b>	<b>64.556</b>

(1) La tavola non contempla i dati relativi al Fondo Conoscenza in quanto non disponibili

Fonte: Inps elaborazione su banca dati DMAG

Un'ultima annotazione riguarda il dato sulle mancate adesioni che interessa 126.505 imprese (oltre il 50% di quelle del settore censite dall'Inps) per un complesso di 587.298 operai a tempo determinato e 53.121 a tempo indeterminato. L'assenza di una quota parte così consistente per il settore agricolo rispetto ad altri comparti è ancora dovuto essenzialmente al fatto che le imprese del settore possono aderire per i propri operai solo dal 2010. A questo si aggiunga anche una minore propensione associativa da parte soprattutto di molte micro-imprese che hanno un peso specifico più rilevante rispetto ad altri ambiti economici: in generale, risulta meno presente una cultura aggregativa, anche di rete, che spesso spinge gli imprenditori a meglio considerare le eventuali opportunità di finanziamento che l'adesione ai Fondi può comportare. Inoltre va rammentato che le Regioni, più che in altri comparti, dispongono comunque di ulteriori possibilità di finanziamento per il settore agricolo (in particolare derivati dal FEASR e dal FSR), che spesso prevedono anche la possibilità di finanziare la formazione in integrazione con altre iniziative di sviluppo.

Considerando tutte le matricole Inps contenute nella sola Banca dati Uniemens ad ottobre 2015, al netto delle informazioni relative ai fondi per dirigenti ed al netto delle realtà registrate nella banca dati come "cessate" e "sospese", il numero di adesioni si assesta sulle circa 930mila imprese e circa 9,6 milioni di lavoratori delle imprese aderenti (tab. 2.4). I dati, pur per le ragioni sopra indicate non sono confrontabili con quelli degli anni precedenti, danno conto di un tasso di adesione pari al 71% per le imprese e all'83% per i lavoratori delle imprese aderenti<sup>22</sup>.

Si tratta di valori che in termini percentuali si collocano nel solco del trend già rilevato negli ultimi anni e rispetto al quale si segnala una forte capacità di attrazione del sistema dei fondi, cresciuta in concomitanza con il contemporaneo depauperamento del canale di finanziamento regionale.

Tra le traiettorie già note si delinea una concentrazione delle adesioni attorno a FonArCom, Fondimpresa, Fondo Artigianato Formazione e For.Te (che da soli raccolgono oltre il 66% delle adesioni delle imprese e oltre il 72% di dipendenti). Si conferma anche con i dati calcolati ad ottobre 2015 il primato di Fondimpresa con oltre 179mila imprese e oltre quattro milioni di dipendenti di imprese aderenti.

---

<sup>22</sup> Il calcolo del livello di adesione, sia rispetto alle imprese potenziali che al relativo numero di dipendenti privati, viene quest'anno calcolato rispetto all'universo espresso dall'archivio Istat Asia 2013.

Tabella 2.4 - Adesioni espresse e lavoratori in forza presso le imprese aderenti (val. ass. al netto delle cessazioni definitive; ottobre 2015)

Fondi (1)	Ottobre 2015			
	Adesioni – Matricole Inps	Partizione % delle adesioni	Dipendenti*	Partizione % dei dipendenti
FonArCom	132.799	14,6	767.486	8,0
Fon.Coop	18.431	2,0	503.959	5,3
Fon.Ter	44.810	4,9	271.146	2,8
Fond.E.R.	11.788	1,3	122.205	1,3
Fondazienda (2)	2.046	0,2	6.614	0,1
Fondimpresa	179.748	19,8	4.382.463	45,7
For.Agri	3.692	0,4	25.628	0,3
Fondo Artigianato Formazione	165.047	18,1	616.959	6,4
Fondo Banche Assicurazioni	1.486	0,2	461.752	4,8
Fondo Formazione PMI	39.803	4,4	287.194	3,0
Fondoprofessioni	48.071	5,3	161.871	1,7
FormAzienda	67.080	7,4	398.437	4,2
For.Te	125.702	13,8	1.196.423	12,5
Fonditalia	63.535	7,0	274.308	2,9
Fondo Formazione Servizi Pubblici Industriali	1.425	0,2	100.024	1,0
Fo.In.Coop (2)	28	0,0	83	0,0
FondoLavoro	4.350	0,5	17.110	0,2
FondAgri (2)	122	0,0	415	0,0
<b>Totale Fondi per dipendenti</b>	<b>909.963</b>	<b>100</b>	<b>9.594.077</b>	<b>100</b>
Fondir	4.585	22,1		
Fondirigenti	15.648	75,4		
Fondo Dirigenti PMI	529	2,5		
<b>Totale Fondi per Dirigenti</b>	<b>20.762</b>	<b>100</b>		
<b>Totale</b>	<b>930.725</b>			

Nota: \* Per quanto riguarda il calcolo del numero dei dipendenti si fa riferimento, per ciascuna matricola Inps, al campo "Dipendenti ultimo DM", nel caso in cui questo risulti vuoto si assume come valido il numero contenuto nel campo "Dipendenti adesione". Per il calcolo del numero di adesioni di imprese si veda la nota 24 del presente paragrafo.

(3) La tabella non contempla i dati relativi al Fondo Conoscenza in quanto non disponibili

(4) Fondi annoverati nel conteggio ma commissariati e chiusi per l'anno di riferimento

Fonte: elaborazione Isfol su dati MLPS/Inps (banca dati Uniemens)

### Caratteristiche dimensionali, di settore e territoriali delle adesioni

Il volume consistente di adesioni e la polarizzazione delle stesse intorno a un numero ridotto di Fondi condiziona la crescita consistente delle imprese di piccole dimensioni che impattano sulla dimensione media delle imprese aderenti ai Fondi. In tal senso se l'estensione delle adesioni ha interessato in modo sempre più capillare tutti i territori, di fatto questo ha prodotto un sempre maggiore coinvolgimento di imprese per lo più di piccolissime dimensioni.

Nel corso dei sei anni presi in esame, infatti si è passati da una media di 13,6 dipendenti per l'anno 2010 a 10,6 dipendenti per l'anno 2015. Questo fenomeno, pur caratterizzando i singoli fondi in modo diverso e in relazione alle caratteristiche strutturali delle imprese attive nei settori a cui si riferiscono, come detto, è frutto di una politica di sensibilizzazione che sempre di più coinvolge realtà imprenditoriali che stanno mostrando una nuova sensibilità ad aggregarsi, ma anche da

processi di ristrutturazione aziendale di grandi e medie dimensioni e dalla diminuzione del personale di imprese medio-piccole che più hanno sofferto il periodo di congiuntura economica (tab. 2.5).

Tabella 2.5 - Dimensioni medie delle imprese aderenti ai Fondi interprofessionali (2009-2014), per i soli Fondi per dipendenti (dato ottobre 2015)

Fondo	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (1)
FonArCom	6,1	5,2	5,3	5,6	5,8	5,8
Fon.Coop	35,7	28,3	26,7	26,9	26,3	27,4
Fon.Ter	7,9	6,5	6,8	5,8	5,9	6,1
Fond.E.R.	11,5	11,8	10,5	10,5	10,3	10,4
Fondazienda (2)	3,9	3,3	4,8	3,3	3,1	3,2
Fondimpresa	48,4	35,7	28,2	25,6	24,7	24,4
For.Agri	6,8	2,8	6,4	6,6	6,7	6,9
Fondo Artigianato Formazione	3,8	3,6	3,7	3,6	3,6	3,7
Fondo Banche Assicurazioni	399,5	325,1	309,7	308,4	308,6	310,7
Fondo Formazione PMI	10,3	8,6	8,8	7,5	7,2	7,2
Fondoprofessioni	3,8	3,3	3,4	3,3	3,3	3,4
FormAzienda	7,1	4,7	4,8	5,3	5,5	5,9
For.Te	10,9	10	10,1	9,4	9,2	9,5
FondItalia	3,6	3,3	3,5	4,2	4,3	4,3
Fondo Formazione Servizi Pubblici Industriali	139,4	106,9	74,2	74,5	96,4	70,2
Fo.In.Coop (2)	-	-	7,2	7,6	7,6	3,0
Fondolavoro	-	-	1,5	3,9	3,5	3,9
Fond.Agri (2)	-	-	4,8	4,2	3,4	3,4
<b>Fondi per dipendenti</b>	<b>13,6</b>	<b>10,7</b>	<b>11,1</b>	<b>10,6</b>	<b>10,4</b>	<b>10,6</b>

(1) La tavola non contempla i dati relativi al Fondo Conoscenza in quanto non disponibili

(2) Fondi annoverati nel conteggio ma commissariati e chiusi per l'anno di riferimento

Fonte: elaborazione Isfol su dati MLPS/Inps (Banca dati Uniemens)

Il dato sulla dimensione media delle imprese aderenti ai Fondi ovviamente si riflette anche sulla distribuzione delle adesioni per classi dimensionali. Confermando quanto già rilevato in passato, pur con differenti modalità di elaborazione dei dati della banca dati Uniemens, le micro-imprese si confermano come il principale serbatoio di adesioni per i fondi con l'84,1%, mentre le grandi rappresentano lo 0,4%. L'analisi dei dati disaggregata per ciascun fondo fa prefigurare quattro diversi comportamenti dei Fondi in relazione alle caratteristiche dimensionali delle imprese aderenti (tab. 2.6). Il primo gruppo è composto da fondi maggiormente caratterizzati e orientati a intercettare le micro imprese. Si tratta in questo caso di Fondo Artigianato Formazione, Fondoprofessioni, Fondolavoro e Fonditalia (con percentuali di imprese micro sempre superiori al 92%). Il secondo gruppo è composto da quei fondi con percentuali di imprese comprese tra l'80 e il 90% sul totale delle adesioni e tra questi si contano il FonArCom, Fon.Ter, Fondo Formazione PMI, FormAzienda e For.Te. Il terzo gruppo è costituito da imprese con percentuali di imprese micro comprese tra il 60 e l'80% sul totale (che annovera Fond.E.R., Fondimpresa e Fon.Coop). L'ultimo

gruppo infine è costituito da imprese con un peso delle micro-imprese inferiore al 60% delle adesioni totali tra cui si posizionano Fondo Banche Assicurazioni e Fondo Formazione Servizi Pubblici.

Tabella 2.6 - Ripartizioni % degli aderenti ai Fondi per classi dimensionali, esclusi i Fondi per dirigenti, al netto delle cessazioni (ottobre 2015)

Fondo (1)	micro	piccole	medie	grandi	Totale
	(1-9 dip.)	(10-49 dip.)	(50-249 dip.)	(250 dip. e oltre)	
FonArCom	89,8%	9,0%	1,1%	0,2%	100,0%
Fon.Coop	67,5%	23,4%	7,7%	1,4%	100,0%
Fon.Ter	88,9%	9,7%	1,2%	0,2%	100,0%
Fond.E.R.	74,7%	22,2%	2,9%	0,2%	100,0%
Fondazienda (2)	95,3%	4,6%	0,1%	0,0%	100,0%
Fondimpresa	64,9%	27,1%	6,8%	1,2%	100,0%
For.Agri	84,4%	13,7%	1,8%	0,1%	100,0%
Fondo Artigianato Formazione	92,2%	7,5%	0,2%	0,0%	100,0%
Fondo Banche Assicurazioni	44,8%	19,4%	18,6%	17,2%	100,0%
Fondo Formazione PMI	80,9%	17,4%	1,6%	0,1%	100,0%
Fondoprofessioni	94,6%	5,1%	0,3%	0,0%	100,0%
FormAzienda	89,1%	9,7%	1,1%	0,1%	100,0%
For.Te	86,7%	11,4%	1,6%	0,3%	100,0%
Fonditalia	92,6%	6,6%	0,7%	0,1%	100,0%
Fondo Formazione Servizi Pubblici	59,1%	27,1%	11,2%	2,7%	100,0%
Fo.In.Coop (2)	96,4%	3,6%	0,0%	0,0%	100,0%
Fondolavoro	92,9%	6,4%	0,7%	0,0%	100,0%
FondAgri (2)	91,8%	8,2%	0,0%	0,0%	100,0%
<b>Totale Fondi per dipendenti</b>	<b>84,1%</b>	<b>13,2%</b>	<b>2,3%</b>	<b>0,4%</b>	<b>100,0%</b>

(1) La tavola non contempla i dati relativi al Fondo Conoscenza in quanto non disponibili

(2) Fondi annoverati nel conteggio ma commissariati e chiusi per l'anno di riferimento

Fonte: elaborazione Isfol su dati MLPS/Inps (Banca dati Uniemens)

Anche per l'anno 2015 si conferma la progressiva tendenza a consolidare la diversa composizione settoriale dei vari fondi, trend che costituisce da tempo una delle caratteristiche dei Fondi in quanto i bacini di riferimento settoriale o plurisettoriale sono connessi, come noto, alle caratteristiche di comparto o di settore delle associazioni datoriali di riferimento. (tab. 2.7). Ad eccezione di un numero residuale di Fondi che presenta e conserva un profilo settoriale evidente (For.Agri e Fondo Banche Assicurazioni e in misura minore Fond.E.R. e Fondoprofessioni), la maggior parte dei Fondi palesa caratteristiche intersettoriali che, anche in relazione alla forte incidenza di microimprese, rende talora problematico finanziare piani pluri-aziendali caratterizzati da ambiti di intervento specialistico. È anche per questa ragione che, spesso, la proposta formativa si attesta su ambiti trasversali e intersettoriali o legati all'assolvimento di obblighi di legge.

Tabella 2.7 - Adesioni ai Fondi: ripartizione % per settore dei Fondi (ottobre 2015)

Fondi (1)	Agricoltura	Estrattivo	Manifatturiero	Produzione e distribuzione energia, acqua, gas	Costruzioni	Commercio	Alberghi e ristoranti	Trasporti e telecomunicazioni	Finanza e assicurazioni	Immobiliare, informatica, ricerca, servizi alle imprese	Pubblica Amministrazione	Istruzione	Sanità	Altri servizi	Non classificate	Totale
FonArCom	0,7	0,1	15,0	0,1	12,7	25,3	12,1	3,9	1,3	13,5	0,0	1,3	4,3	6,6	3,2	100,0
Fon.Coop	11,6	0,1	7,5	0,1	6,0	9,5	5,0	5,4	2,5	19,1	0,0	3,9	15,5	13,2	0,5	100,0
Fon.Ter	0,4	0,1	8,5	0,1	5,3	34,7	24,7	2,4	1,2	11,0	0,0	0,9	4,0	5,7	1,0	100,0
Fond.E.R.	0,4	-	5,0	0,0	3,8	7,5	6,2	1,4	0,4	5,5	0,5	45,7	12,5	10,1	0,9	100,0
Fondazienda (2)	0,1	0,1	15,7	-	15,6	25,0	12,6	3,2	1,0	14,5	0,0	0,8	2,4	7,6	1,3	100,0
Fondimpresa	0,9	0,5	32,9	0,5	16,1	16,8	5,7	4,9	0,9	12,6	0,0	1,2	2,4	4,4	0,4	100,0
For.Agri	63,5	-	2,3	0,0	1,0	2,6	1,4	1,1	0,6	12,0	0,1	1,1	1,4	12,4	0,6	100,0
Fondo Artigianato																
Formazione	0,3	0,2	36,0	0,0	25,1	12,9	3,0	4,4	0,3	5,3	0,0	0,4	0,9	10,9	0,3	100,0
Fondo Banche																
Assicurazioni	-	-	0,8	-	0,3	1,7	0,7	0,1	84,6	10,0	-	0,5	0,1	0,8	0,5	100,0
Fondo Formazione PMI	0,6	0,4	29,6	0,1	15,6	20,6	6,4	3,7	1,7	11,8	0,0	0,8	2,9	4,5	1,3	100,0
Fondo Professioni	0,2	0,0	5,4	0,0	4,4	10,1	3,0	1,3	1,3	46,3	0,0	0,4	23,5	3,1	0,7	100,0
FormAzienda	0,6	0,1	17,7	0,1	12,2	24,4	12,2	4,0	1,4	13,9	0,0	0,8	3,8	6,9	1,9	100,0
For.Te	0,2	0,0	3,9	0,1	1,6	40,4	28,0	3,8	2,7	11,2	0,0	0,9	1,8	4,2	1,0	100,0
Fonditalia	0,5	0,2	15,4	0,1	15,8	27,5	11,6	3,8	1,1	11,1	0,0	0,9	4,0	6,9	1,1	100,0
Fondo Formazione Servizi																
Pubblici	0,5	0,1	7,2	5,8	9,6	16,5	6,8	10,5	0,6	11,2	2,3	1,8	14,8	12,1	0,2	100,0
Fo.In.Coop (2)	-	-	3,6	-	14,3	14,3	7,1	7,1	3,6	17,9	-	-	17,9	14,3	-	100,0
FondoLavoro	0,4	-	12,8	0,2	12,8	27,1	11,2	5,1	0,9	10,0	-	1,0	4,9	11,4	2,2	100,0
FondAgri (2)	8,2	-	13,9	-	18,9	18,9	7,4	1,6	0,8	9,8	-	1,6	5,7	13,1	-	100,0
<b>Tutti i fondi per dipendenti</b>	<b>1,0</b>	<b>0,2</b>	<b>20,5</b>	<b>0,2</b>	<b>13,3</b>	<b>22,3</b>	<b>11,0</b>	<b>4,0</b>	<b>1,4</b>	<b>12,9</b>	<b>0,0</b>	<b>1,5</b>	<b>4,1</b>	<b>6,6</b>	<b>1,1</b>	<b>100,0</b>
Fondir	0,3	0,0	7,5	0,3	0,9	30,9	3,2	6,6	18,9	23,5	0,2	0,8	1,6	5,1	0,2	100,0
Fondirigenti	0,9	0,7	63,0	2,5	5,0	5,8	0,5	3,9	1,5	10,8	0,1	0,5	0,4	4,4	0,1	100,0
Fondo Dirigenti PMI	0,4	0,4	67,1	0,6	4,0	6,8	0,9	3,0	0,9	9,6	0,2	0,8	0,9	4,3	-	100,0
<b>Tutti i fondi per dirigenti</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>50,8</b>	<b>1,9</b>	<b>4,0</b>	<b>11,4</b>	<b>1,1</b>	<b>4,5</b>	<b>5,3</b>	<b>13,6</b>	<b>0,1</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>4,5</b>	<b>0,1</b>	<b>100,0</b>

(1) La tavola non contempla i dati relativi al Fondo Conoscenza in quanto non disponibili

(2) Fondi annoverati nel conteggio ma commissariati e chiusi per l'anno di riferimento

Fonte: elaborazione Isfol su dati MLPS/Inps (Banca dati Uniemens)

Rispetto alla ripartizione geografica, per l'anno 2015, il Sud e le Isole consolidano il primato delle imprese. Il valore in questo caso è pari al 30,3% superiore al dato registrato sia nelle regioni del Nord ovest (25,6%), sia in quelle del Nord est (26%). Il valore non stupisce se si pensa che è la risultante di un trend che ha caratterizzato il processo di adesioni ai Fondi delle imprese del Mezzogiorno, in una prima fase più rallentato che nelle altre regioni e successivamente accelerato anche grazie all'azione di comunicazione più capillare operata dai Fondi (tab. 2.8). Nonostante il dato attesti un consolidamento del posizionamento del Sud e Isole rispetto al numero di imprese, la dimensione delle imprese aderenti condiziona in modo significativo la distribuzione dei lavoratori per area territoriale tanto che, infatti, è la circoscrizione del Nord Ovest che fa registrare il valore più elevato (pari al 34,9%), contro il valore più basso in assoluto di 17,1% di lavoratori rilevati per le aree meridionali.

Tabella 2.8 - Distribuzione per macro aree territoriali delle adesioni e dei lavoratori delle imprese aderenti (valori assoluti e ripartizione % per area regionale – ottobre 2015)\*

Macro-area territoriale	Adesioni	Rip.%	Lavoratori	Rip. %
Nord Ovest	232.387	25,6	3.346.044	34,9
Nord Est	236.220	26,0	2.426.584	25,3
Centro	164.500	18,1	2.178.612	22,7
Sud e Isole	275.876	30,3	1.642.085	17,1
<b>Italia</b>	<b>908.983</b>	<b>100,0</b>	<b>9.593.325</b>	<b>100,0</b>

Nota: \* Al netto delle imprese in cui non è presente alcun dato sul numero di lavoratori

Fonte: elaborazione Isfol su dati MLPS/Inps e Istat (Banca dati UNIEMENS)

Tabella 2.9 - Adesioni ai Fondi interprofessionali: ripartizione % per area geografica dei Fondi (ottobre 2015)

Fondi	Nord - Ovest	Nord - Est	Centro	Sud e Isole	Totale
FonArCom	21,4%	11,8%	24,8%	41,9%	100,0%
Fon.Coop	19,6%	27,0%	22,1%	31,3%	100,0%
Fon.Ter	18,0%	31,7%	22,9%	27,4%	100,0%
Fond.E.R.	27,2%	19,0%	22,9%	30,8%	100,0%
Fondazienda	21,2%	19,4%	27,7%	31,6%	100,0%
Fondimpresa	24,1%	23,9%	19,7%	32,2%	100,0%
For.Agri (1)	24,1%	28,1%	29,1%	18,7%	100,0%
Fondo Artigianato Formazione	28,4%	43,0%	16,6%	12,0%	100,0%
Fondo Banche Assicurazioni	41,0%	21,5%	24,6%	12,9%	100,0%
Fondo Formazione PMI	27,6%	10,0%	13,6%	48,8%	100,0%
Fondo Professioni	28,8%	33,0%	18,4%	19,8%	100,0%
FormAzienda	42,1%	15,5%	12,0%	30,3%	100,0%
For.te	27,7%	40,5%	15,4%	16,5%	100,0%
Fonditalia	13,6%	3,7%	11,5%	71,3%	100,0%
Fondo Formazione Servizi Pubblici	30,5%	8,6%	27,2%	33,8%	100,0%
Fo.In.Coop (1)	0,0%	17,9%	14,3%	67,9%	100,0%
FondoLavoro	5,0%	3,4%	7,1%	84,5%	100,0%
Fond.Agri	12,3%	13,1%	42,6%	32,0%	100,0%
Fondir	57,4%	19,2%	15,8%	7,6%	100,0%
Fondirigenti	44,7%	29,5%	18,3%	7,5%	100,0%
Fondo Dirigenti PMI	56,3%	25,5%	13,4%	4,7%	100,0%

(1) Fondi commissariati e chiusi

Fonte: elaborazione Isfol su dati MLPS/Inps e Istat (Banca dati Uniemens)

La disaggregazione del dato relativo alle adesioni per singolo fondo e ripartizione territoriale fa emergere una complessiva capillarità diffusa di ciascun Fondo interprofessionale—su tutti i territori, pur con gradualità diverse. Guardando alla scomposizione della percentuale per macro area, si evidenzia la presenza di alcuni Fondi che concentrano le proprie adesioni per il 40% in una sola macro area territoriale, pur essendo attivi su tutto il territorio nazionale. È il caso, nello specifico, dei Fondi FonArCom, Fondo Formazione PMI, Fonditalia, Fondolavoro nel Sud e le Isole, di Fondo Banche Assicurazioni, di FormAzienda e di tutti e 3 i Fondi per dirigenti nell'area del Nord-Ovest, nonché di Fondo Artigianato Formazione e di For.Te nel Nord Est. Altri 4 fondi presentano percentuali più uniformemente ripartite tra tutte le circoscrizioni geografiche, ovvero Fon.Coop, Fon.Ter, Fond.E.R., Fondimpresa (tab. 2.9). Nel complesso, dunque, i Fondi che hanno una connotazione territoriale (con almeno un territorio che polarizza oltre il 40% delle adesioni) prevalgono, seppur di poco, su quelli che hanno una diffusione più trasversale. Le ragioni di tale concentrazione territoriale, come noto, sono da ricondurre, da una parte, ad una collocazione territoriale del bacino di riferimento settoriale delle imprese e alla dimensione delle imprese aderenti stesse che riflettono le caratteristiche e le vocazioni dei tessuti produttivi locali, dall'altra alla natura stessa di alcuni soggetti costituiti che si caratterizzano per il radicamento in specifici territori. Si cita a titolo esemplificativo il Fondo Formazienda (che nasce nell'area lombarda), Fonditalia e Fondolavoro (entrambi presenti in alcune regioni meridionali), nonché FonArCom (inizialmente presente in Lombardia e Sicilia).

D'altronde è proprio a partire dal radicamento dei Fondi stessi sui territori e sulla capacità di accreditarsi nei confronti delle imprese che è stato possibile procedere in direzione di un ampliamento delle adesioni, anche e soprattutto in concomitanza con la crescita di servizi tarati sulla specificità territoriale del sistema produttivo.

## 2.2 I flussi finanziari

In oltre un decennio (a partire dal 2004) i Fondi interprofessionali hanno gestito circa 5,2 miliardi di euro, per una media annuale che si attesta intorno ai 450 milioni l'anno<sup>23</sup>. A tali risorse vanno aggiunte quelle che il MLPS ha conferito a titolo di *start-up* nel corso del primo triennio di attività (per un importo pari a circa 192 milioni di euro).

Basandosi sul 2014 il valore medio contributivo per lavoratore è di circa 65 euro, con però forti oscillazioni tra Fondi in relazione alla presenza delle caratteristiche del tessuto produttivo delle adesioni, con un picco massimo che riguarda i Fondi legati a settori e/o ambiti professionali più forti (contratti dei dirigenti o settori quali il bancario) e minimo relativo a Fondi ove è forte la presenza di settori con lavoratori stagionali o discontinui (ad esempio agricoltura, turismo ed edilizia).

Il volume delle risorse, che fino al 2012 ha visto un incremento progressivo, ha subito negli ultimi anni consistenti oscillazioni da ricondursi ai prelievi, di importi diversi, che via via sono stati operati per il contrasto alla crisi e non solo. Rispetto all'andamento specifico dei Fondi si osserva come sia estremamente diversificato, al pari dell'andamento delle adesioni e dei dipendenti. Alcuni

---

<sup>23</sup> Come noto, i Fondi interprofessionali sono finanziati attraverso il trasferimento di una parte del contributo obbligatorio contro la disoccupazione involontaria (lo 0,30% della massa salariale lorda) versato all'Inps da tutte le imprese private con dipendenti. L'impresa, attraverso il modello Uniemens (ex DM10) o DMAG per gli operai del settore agricolo, sceglie a quale Fondo aderire; l'Inps, a sua volta, trasferisce le risorse al Fondo da essa indicato.

Fondi, specie quelli nati dopo il 2008, continuano una fase espansiva che, oltre a pescare nel bacino delle imprese non aderenti, si basa anche sui flussi di imprese provenienti da altri Fondi: si tratta di un processo di assestamento per molti aspetti atteso e che spinge la competizione verso pratiche di comunicazione e di “marketing” sempre più sofisticate e per molti aspetti aggressive, non sempre necessariamente a vantaggio della qualità dei servizi per la formazione delle imprese dei lavoratori.

Come già rilevato nelle scorse edizioni del Rapporto, nonostante i cambiamenti in atto, il processo di concentrazione di risorse in pochi Fondi si mantiene: i primi 3 per raccolta (nell'ordine Fondimpresa, For.te e Fondo Banche Assicurazioni) assorbono il 68,4% delle risorse, un dato simile rispetto al 2014.

Tabella 2.10 - Risorse finanziarie trasferite dall'Inps ai Fondi interprofessionali per i dipendenti (inclusi gli operai del settore agricolo) (val. ass. in euro)\*

Fondi	Risorse 2004-15	Risorse 2012	Risorse 2013 (1)	Risorse 2014	Risorse 2015 (2)
	(agg. ottobre 2015)	(agg. ottobre 2015)	(agg. ottobre 2015)	(agg. ottobre 2015)	(agg. ottobre 2015)
FonArCom	115.208.125,92	16.284.562,76	18.374.094,02	24.701.681,26	20.827.714,28
Fon.Coop	227.336.056,46	27.851.754,49	19.640.949,57	25.758.842,26	17.530.443,66
Fon.Ter	162.930.066,96	15.093.623,92	9.315.793,23	9.684.481,80	7.019.366,58
Fond.E.R.	42.835.247,84	5.731.123,31	4.401.189,13	4.936.084,52	3.675.803,90
Fondimpresa	2.483.565.926,22	308.587.427,71	195.114.475,60	281.877.840,23	199.302.635,18
Fondir	90.692.107,53	9.984.160,89	5.784.165,12	9.211.544,07	6.074.757,54
Fondirigenti	254.280.549,99	28.489.884,34	16.320.117,10	25.150.425,56	16.194.139,16
Fonditalia	27.099.193,79	3.941.122,10	5.546.300,75	7.291.742,63	6.559.737,42
Fondolavoro	631.606,14	10.568,55	148.069,35	227.580,26	245.387,98
Fondo Artigianato Formazione	315.977.512,50	32.217.141,16	24.981.920,82	25.670.938,43	17.623.372,27
Fondo Banche Assicurazioni	290.663.533,37	50.357.458,91	31.392.166,31	47.971.824,45	28.684.071,52
Fondo Dirigenti PMI	5.400.119,49	285.257,93	169.582,94	215.483,79	127.660,17
Fondo Formazione PMI	227.196.266,78	22.449.348,20	12.776.179,99	13.382.247,71	8.582.555,26
Fondo Formazione Servizi Pubblici Industriali	34.641.163,61	5.892.936,36	5.442.846,12	7.795.523,28	5.594.620,17
Fondoprofessioni	63.271.638,38	7.598.339,37	6.061.900,74	6.069.660,08	4.238.889,85
For.Agri	20.994.914,66	3.955.805,74	4.762.506,55	5.238.527,71	1.110.273,05
For.Te	833.057.178,76	73.191.003,67	48.867.675,73	64.652.525,70	41.120.753,34
Formazienda	36.533.772,38	4.686.414,31	5.937.702,02	10.020.965,46	10.143.690,49
Fondazienda	2.465.435,36	611.056,95	289.699,78	100.704,95	chiuso
Fond.Agri	106.799,82	37.928,79	42.470,39	25.804,49	chiuso
Fo.In.Coop	10.291,56	3.710,76	4.548,06	2.032,74	chiuso
<b>Totale</b>	<b>5.234.897.507,52</b>	<b>617.260.630,22</b>	<b>415.374.353,32</b>	<b>569.986.461,38</b>	<b>394.655.771,82</b>

(1) Per il 2013 l'importo assegnato ai Fondi interprofessionali è al netto del prelievo operato sulle somme loro destinate, in applicazione dell'articolo 4 del D. L. 21/5/2013, n.54 (L. 85/2013).

(2) Per il 2015 l'importo assegnato ai Fondi interprofessionali è al netto del prelievo operato sulle somme loro destinate, in relazione del trasferimento allo stato L. n. 190/14. Il dato è parziale, comprendendo i versamenti maturati fino a ottobre 2015. Sempre per questo anno non sono ancora disponibili i dati finanziari relativi ai versamenti degli operai agricoli.

Fonte: elaborazione Isfol su dati Inps/MLPS.

Di seguito si dà conto anche dell'andamento dei versamenti relativi al solo settore agricolo dal 2010 al 2014. In termini di risorse si tratta di una specifica della tabella precedente, quindi gli importi non vanno ad essa sommati. Nell'intero periodo il settore ha fornito ai Fondi 31 milioni di euro, di cui oltre 9 solo nel 2014: sempre in questo stesso anno l'incidenza sul totale dei versamenti è dell'1,6%, in costante aumento rispetto alle annualità precedenti (in particolare nel 2012 si attestava attorno all'1%).

Il Fondo specificamente rivolto al settore agricolo, For.Agri, assorbe poco meno della metà delle risorse destinate a tutti i Fondi interprofessionali: significative anche le risorse del settore che confluiscono in Fon.Coop, Fondimpresa e Fonditalia (per quest'ultimo rappresentano circa il 10% di quelle complessive).

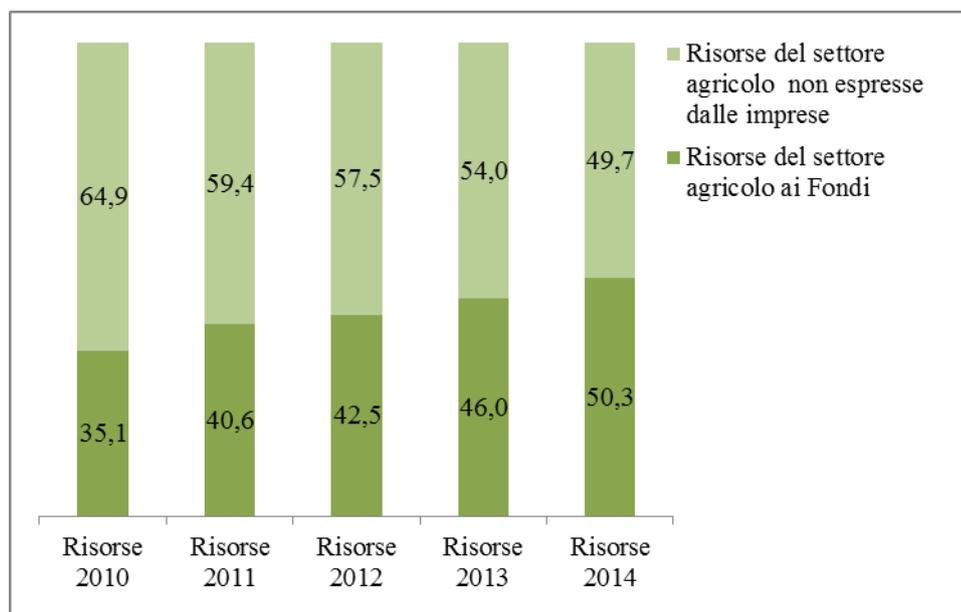
Tabella 2.11 - Risorse finanziarie trasferite dall'Inps ai Fondi interprofessionali per i dipendenti del settore agricolo (val. ass. in euro)

Fondi	Risorse 2010	Risorse 2011	Risorse 2012	Risorse 2013	Risorse 2014	Totale periodo 2010-2014
FonArCom	54.327,07	138.021,19	422.919,80	558.833,52	634.366,18	1.808.467,76
Fon.Coop	761.617,38	1.359.578,68	1.270.047,22	1.209.291,63	1.456.444,82	6.056.979,73
Fon.Ter	151,2	1.697,50	5.053,05	10.840,53	12.385,45	30.127,73
Fond.E.R	1.543,90	6.206,75	12.134,34	17.034,95	21.853,95	58.773,89
Fondimpresa	444.219,54	575.361,74	747.943,18	1.058.459,76	1.443.586,95	4.269.571,17
Fondir	9,86	97,47	151,32	200,29	54,37	513,31
Fondirigenti	42,57	247,67	563	554,65	460,87	1.868,76
Fonditalia	6.032,16	25.921,90	690.374,45	675.305,29	725.100,01	2.122.733,81
Fondo Artigianato Formazione	3.117,30	9.201,53	18.909,13	17.724,72	16.660,18	65.612,86
Fondo Banche Assicurazioni				68,54	19,96	88,50
Fondo Formazione PMI	3.332,06	11.911,85	23.903,28	11.288,70	11.840,47	62.276,36
Fondo Formazione Servizi Pubblici Industriali	0,23	10,25	289,69	754,5	1.703,29	2.757,96
Fondoprofessionisti	307,79	2.710,25	17.126,37	15.637,65	24.645,42	60.427,48
For.Agri	1.525.291,48	2.414.534,05	3.529.983,06	3.792.942,18	4.341.413,00	15.604.163,77
For.Te	9.850,24	47.722,77	89.818,12	115.700,72	148.200,33	411.292,18
Formazienda	454,08	6.734,61	79.361,92	111.683,09	243.932,06	442.165,76
Fondolavoro			576,39	25.187,10	38.801,18	64.564,67
Fondo Dirigenti PMI	48,48	90,68	46,94	178,57	1,95	366,62
Fo.In.Coop						0,00
Fond.Agri		298,59	11.607,11	23.028,41	3.102,60	38.036,71
Fondazienda	120,34	300,31	648,72	468,07	34,53	1.571,97
<b>Totale</b>	<b>2.810.465,68</b>	<b>4.600.647,79</b>	<b>6.921.457,09</b>	<b>7.645.182,87</b>	<b>9.124.607,57</b>	<b>31.102.361,00</b>

Fonte: elaborazione Isfol su dati Inps/MLPS.

Nonostante tali progressi è ancora elevata la quota finanziaria dello 0,30% generata da imprese agricole che non aderiscono ad alcun Fondo: nel 2014 per la prima volta si attesta al di sotto del 50% (49,7), per un complesso di circa 9 milioni di euro inoptati. Tuttavia la progressione in atto lascia presagire un allineamento a medio termine rispetto a quanto riscontrato in altri settori.

Figura 2.1 - Percentuale di risorse finanziarie espresse e non espresse dalle imprese per gli operai agricoli in adesione ai fondi (val. % sul totale del gettito dello 0,30% relativa al modello DMag)\*



Fonte: elaborazione Isfol su dati Inps/MLPS.

### 2.3 Le attività dei Fondi interprofessionali: il quadro delle ultime novità

Le attività realizzate dai Fondi interprofessionali, soprattutto quelle finanziate con la modalità dell'avviso pubblico, risentono in linea di principio delle novità normative di riferimento. Una prima considerazione riguarda l'applicazione dei recenti Regolamenti in materia di aiuti di Stato. I Fondi hanno adeguato le modalità con le quali possono concedere aiuti di Stato alle imprese aderenti, in applicazione del Regolamento generale di "esenzione per categoria"<sup>24</sup>, in vigore dal luglio 2014, e del Regolamento in materia di aiuti "de minimis"<sup>25</sup> emanato nel 2013.

In particolare, il Regolamento di esenzione n. 651/2014 ha escluso dalla concessione di aiuti le formazioni organizzate dalle imprese per conformarsi alla normativa nazionale obbligatoria in materia di formazione. Questo divieto tuttavia non sembra aver inciso sulle consuete scelte operate

<sup>24</sup> Regolamento (UE) n. 651/2014. Il Regolamento generale di "esenzione per categoria" elenca e disciplina le tipologie di aiuti per i quali gli Stati membri sono esenti dall'obbligo di notifica preventiva alla Commissione e sono tenuti esclusivamente alla comunicazione alla Commissione al momento della loro attuazione. Sulla base dell'articolo 109 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea" (TFUE), il Consiglio determina le categorie di aiuti dispensate dall'obbligo di notifica e prevede per la Commissione la possibilità di adottare regolamenti (c.d. regolamenti di esenzione) concernenti queste categorie di aiuti di Stato.

<sup>25</sup> Regolamento (UE) n. 1407/2013. Gli aiuti "de minimis" sono quegli aiuti concessi in un determinato arco di tempo, che non superano un importo prestabilito e non sono quindi soggetti alla procedura di notifica preventiva alla Commissione poiché non presentano le caratteristiche di cui all'articolo 107, paragrafo 1.

dalle imprese per uno dei regimi previsti dai due regolamenti, *di esenzione* o “*de minimis*”, specie per quelle di dimensioni minori.

Un secondo aspetto rilevato scaturisce dal prelievo di 20 milioni di euro disposto dalla legge di stabilità per l’anno 2015, cumulato ai prelievi degli anni precedenti. In molti casi i Fondi hanno prorogato la scadenza dei termini, solitamente prevista a 24 mesi, per l’utilizzo delle risorse accantonate dalle imprese aderenti nel Conto formazione<sup>26</sup>.

Il MLPS con D.M. 2/3/2015 ha autorizzato un nuovo Fondo denominato Fondo Conoscenza, portando il numero complessivo dei Fondi interprofessionali operativi a 19.

Nel corso del 2015 le risorse stanziare con la modalità dell’avviso ammontano a circa 400 milioni di euro, alle quali si aggiungono quelle destinate ai conti formativi. Nell’ultimo anno anche il Fondo Fon.Ter ha attivato il Conto Formazione Aziendale.

In linea generale, si osserva persistere un’attenzione rivolta ai lavoratori ed alle imprese colpite dalla crisi, seppure gli avvisi specificamente dedicati siano in calo rispetto agli anni precedenti. Emerge, invece, una tendenza in quasi tutti i Fondi a finanziare avvisi riservati a specifiche tipologie di lavoratori e imprese, con l’obiettivo di ampliare o consolidare la platea degli aderenti. Ad esempio, FonArCom ha previsto voucher aziendali solo per dirigenti o solo per studi professionali, mentre Fon.coop ha previsto premialità per le imprese aderenti che non hanno mai beneficiato di un finanziamento, per le neo costituite e per quelle nate per *working buy out*. Un’altra tendenza rilevata riguarda la sperimentazione di iniziative con procedure di finanziamento più flessibili e meno gravose dal punto di vista dei tempi di realizzazione delle iniziative. Alcuni Fondi hanno predisposto avvisi riservati alle imprese neo-aderenti o con portabilità di risorse da altro Fondo come nel caso di Fond.E.R., Fon.Ter e Fon.Coop. Il Fondo Formazione PMI ha introdotto, allo stesso fine, il “conto d’impresa” dedicato alle imprese neo aderenti che provengono da altri Fondi per consentire, soprattutto alle medio grandi di nuova adesione, di avere disponibilità immediata delle risorse finanziarie accumulate nel Fondo di provenienza.

Nel complesso, tutte queste iniziative denotano un incremento nella concorrenza tra i Fondi, consapevoli della raggiunta saturazione del bacino potenziale delle imprese non aderenti. Altro segnale in questa direzione è rappresentato dagli avvisi esclusivamente rivolti alle imprese di dimensione minori in passato spesso trascurate e che, in misura prevalente, sono soggette al processo di migrazione da un Fondo ad un altro.

Sul fronte dell’innalzamento della qualità dell’offerta formativa è interessante evidenziare la revisione dei criteri di valutazione per l’ammissibilità dei piani, per effetto della maggiore domanda rispetto all’offerta. Esempi in tal senso si riscontrano per Fondo Artigianato Formazione e Fondimpresa, che nello specifico ha previsto l’istituzione del Regolamento di qualificazione dei soggetti proponenti sia per il conto di sistema che per gli avvisi con contributo aggiuntivo al c.d. Conto Formazione (Regolamento per la qualificazione dei Cataloghi formativi).

Prosegue, infine, la diffusione delle iniziative di finanziamento basate sui costi unitari standard, allo scopo di semplificare le procedure di rendicontazione e allo stesso tempo controllare e standardizzare il costo delle iniziative, come nel caso di Fondir.

---

<sup>26</sup> Il conto formazione rappresenta la modalità attraverso la quale le aziende aderenti hanno la possibilità di accedere, in forma diretta, a una percentuale, che varia dal 70% all’80% di quanto versato. La quota non destinata al Conto è utilizzata dai Fondi per finanziare in modo mutualistico il sistema degli avvisi.

## 2.4 Le attività formative finanziate

### I piani formativi

I dati provenienti dal sistema di monitoraggio dei Fondi interprofessionali subiscono annualmente delle variazioni<sup>27</sup>. Tali variazioni possono dipendere sia da motivi tecnici del sistema di monitoraggio che dalle strategie di finanziamento messe in campo dai Fondi stessi, specie per quanto concerne i dati più recenti relativi ai piani approvati. Rispetto ai motivi tecnici si sottolinea come il sistema di monitoraggio sia dinamico e si caratterizza per un processo continuo di aggiornamento e di affinamento; ad esempio spesso possono venir acquisiti stock di informazioni risalenti a semestri e annualità passate che influenzano il tasso di acquisizione dei piani trasmessi. Per quanto riguarda motivi legati alla programmazione dei Fondi, non vi è dubbio che la riduzione di risorse disponibili, avvenuta soprattutto a partire dal 2012, abbia in parte mutato la strategie di distribuzione delle risorse, favorendo in molti casi la disponibilità finanziaria potenziale per impresa e lavoratore. Nello specifico (tab. 2.12) si osserva come per tutto il 2014 i piani approvati siano stati circa 31 mila, con un lieve incremento rispetto all'anno precedente (circa 2.000 in più). Le imprese sono state oltre 59.000 con il coinvolgimento potenziale vicino a 1,6 milioni di partecipazioni di lavoratori, in quest'ultimo caso in diminuzione rispetto al 2013.

Come già evidenziato in altre annualità del Rapporto, i piani aziendali rappresentano di gran lunga quelli più utilizzati (oltre l'84% del totale), mentre lievi contrazioni si sono registrate rispetto alle altre tipologie.

Tabella 2.12 - Piani formativi **approvati** per tipologia, progetti, imprese coinvolte e lavoratori (gennaio 2014 – dicembre 2014)

Tipologia dei piani	Piani	Progetti	Imprese coinvolte	Lavoratori partecipanti
Aziendale	25.375	152.915	35.532	1.360.584
Individuale	4.121	13.908	4.497	21.870
Settoriale	700	5.032	5.474	59.456
Territoriale	826	15.526	14.196	115.202
<b>Totale</b>	<b>31.022</b>	<b>187.381</b>	<b>59.699</b>	<b>1.557.112</b>

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

Il primo semestre 2015 sembra caratterizzarsi per una diminuzione nel numero di piani e di progetti approvati, ma al contempo si assiste a un potenziale incremento nel coinvolgimento di imprese e di lavoratori, riconducibile presumibilmente a una maggiore ricchezza e articolazione dei singoli piani (tab. 2.13).

Tabella 2.13- Piani formativi **approvati** per tipologia, progetti, imprese coinvolte e lavoratori (gennaio 2015 - giugno 2015)

Tipologia dei piani	Piani	Progetti	Imprese coinvolte	Lavoratori partecipanti
Aziendale	10.505	79.825	17.010	899.506
Individuale	1.557	5.099	1.567	9.403
Settoriale	332	2.897	5.429	13.998
Territoriale	287	2.801	6.120	20.092
<b>Totale</b>	<b>12.681</b>	<b>90.622</b>	<b>30.126</b>	<b>942.999</b>

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

<sup>27</sup> L'analisi che segue si riferisce al 93,8% dei piani approvati e inviati dai Fondi nel periodo gennaio 2014 - giugno 2015. Il 6,1% dei piani approvati non considerati presentano inesattezze o errori che non consentono la loro elaborazione: sono pertanto in via di correzione da parte dei Fondi.

Nel complesso l'intero periodo osservato (gennaio 2014-giugno 2015) evidenzia un volume di attività programmata del tutto confrontabile con il passato, specie per quanto riguarda piani, progetti e imprese, a dimostrazione di come i Fondi siano stati in grado di assorbire e riorganizzarsi in parte rispetto alle previsioni normative che incidono sul volume dei finanziamenti disponibili.

Tabella 2.14 - Piani formativi **approvati** per tipologia, progetti, imprese coinvolte e lavoratori (gennaio 2014 - giugno 2015)

Tipologia dei piani	Piani	Progetti	Imprese coinvolte	Lavoratori partecipanti
Aziendale	35.880	232.740	52.542	2.260.090
Individuale	5.678	19.007	6.064	31.273
Settoriale	1.032	7.929	10.903	73.454
Territoriale	1.113	18.327	20.316	135.294
<b>Totale</b>	<b>43.703</b>	<b>278.003</b>	<b>89.825</b>	<b>2.500.111</b>

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

Quanto fin qui evidenziato ha un riscontro anche rispetto alle risorse approvate (tabb. 2.15 e 2.16). Se per l'intero 2014 si è osservata una diminuzione, ove il contributo dei Fondi passa dai circa 481 milioni dell'intero 2013 a circa 392 del 2104, il primo semestre 2015 vede un incremento rispetto all'analogo periodo del 2014: 277 milioni messi a disposizione dai Fondi nel primo semestre 2015 rispetto, ai 196 circa dell'analogo periodo nel 2014. La quota di contribuzione da parte delle imprese rimane nel complesso stabile sopra il 36%, sia nel 2014 che in tutto il periodo osservato (fino a giugno 2015), con punte più elevate relativamente ai piani aziendali, che si rammenta possono essere anche pluri-aziendali. Rispetto al passato non si riscontrano significative variazioni, anche rispetto alle tipologie di piani. L'ultimo Regolamento sugli Aiuti di Stato, al momento, non sembra avere influito sul cofinanziamento privato.

Tabella 2.15 - Parametri finanziari dei piani **approvati** (gennaio 2014 – dicembre 2014 val. in euro e %)

Tipologia dei piani	Costo totale	Contributo Fondi	Contributo imprese	Quota % contr. Imprese
Aziendale	515.041.285,72	307.635.427,38	207.405.858,34	40,3
Individuale	20.658.465,11	13.764.267,09	6.894.198,02	33,4
Settoriale	29.370.729,11	22.835.832,93	6.534.896,18	22,2
Territoriale	63.495.653,91	48.171.230,14	15.324.423,77	24,1
<b>Totale</b>	<b>628.566.133,85</b>	<b>392.406.757,54</b>	<b>236.159.376,31</b>	<b>37,6</b>

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

Tabella 2.16 - Parametri finanziari dei piani **approvati** (gennaio 2014 - giugno 2015 val. in euro e %)

Tipologia dei piani	Costo totale	Contributo Fondi	Contributo imprese	Quota % contr. Imprese
Aziendale	852.585.504,3	524.775.882,6	327.809.621,7	38,4
Individuale	31.173.434,1	20.434.924,6	10.738.509,5	34,4
Settoriale	55.971.949,2	42.666.148,1	13.305.801,1	23,8
Territoriale	111.129.282,2	81.305.893,9	29.823.388,3	26,8
<b>Totale</b>	<b>1.050.860.169,8</b>	<b>669.182.849,2</b>	<b>381.677.320,6</b>	<b>36,3</b>

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

Si conferma, anzi rafforza, la forte concentrazione sulle classi di costo più basse; i piani fino a 10.000 euro assorbono quasi il 60% dei finanziamenti complessivi e oltre il 26% dei progetti (tab. 2.17).

Tabella 2.17 - Distribuzione dei piani formativi e progetti **approvati** per classi di costo (gennaio 2014 – giugno 2015; val. %)

Classi di costo	Piani	Progetti
Fino a € 2.500	10,1	3,6
Da € 2.500 a € 5.000	28,0	11,1
Da € 5.000 a € 10.000	20,8	11,5
Da € 10.000 a € 20.000	16,7	13,0
Da € 20.000 a € 50.000	15,8	20,7
Da € 50.000 a € 100.000	4,6	12,7
Da € 100.000 a € 250.000	2,8	14,5
Superiore a € 250.000	1,1	12,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

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

Il dato lascia ancora una volta intravedere una diversa redistribuzione delle risorse rispetto al passato con il finanziamento di iniziative complessivamente più brevi e anche meno impegnative dal punto di vista dei costi unitari, proprio per consentire un allargamento o mantenimento della platea di imprese partecipanti, specie micro e medie. Rispetto al passato una lieve diminuzione dei costi unitari (tab. 2.18) si riscontra sia per quanto riguarda i Piani che l'impresa; in particolare il contributo medio a impresa da parte dei Fondi passerebbe da 8.654 euro (periodo gennaio 2013 giugno 2014) a 7.450 euro (gennaio 2014-giugno 2015). Al contrario si incrementa quello medio per partecipante passando da 224 euro di contributo da parte del Fondo a 268 a riprova che probabilmente cambia la natura dei piani stessi.

Tabella 2.18 - Costi unitari in **approvazione** per piano, impresa e partecipante (gennaio 2014 – giugno 2015; val. in euro)

	Per Piano	Per Impresa	Per Partecipante
Costo unitario totale	24.045	11.699	420
Contributo unitario Fondo	15.312	7.450	268
Contributo unitario privato	8.733	4.249	153

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

Al 30 giugno 2015 i piani conclusi ed elaborabili dal sistema di monitoraggio sono oltre 55 mila (circa il 41% del totale complessivamente approvato dal gennaio 2008 in poi). I piani individuali, per le loro caratteristiche intrinseche e l'iter amministrativo-gestionale più agile che ne consegue, sono quelli con la percentuale di conclusione sugli approvati più elevata, circa il 61%, mentre di contro i piani aziendali si fermano al 36,8%: in tal caso pesa il notevole afflusso di questa tipologia di piani tra i nuovi approvati negli ultimi semestri.

Tabella 2.19 - Principali caratteristiche dei piani formativi **conclusi** per tipologia al 30 giugno 2015 (val. ass. e %)

Tipologia dei piani	Piani	% di Piani conclusi	Progetti	Imprese coinvolte	Lavoratori partecipanti
Aziendale	39.750	36,8	151.338	257.482	4.392.829
Individuale	11.182	60,9	27.420	28.703	76.557
Settoriale	2.329	53,5	10.119	30.394	721.114
Territoriale	2.190	44,8	11.731	37.084	878.796
<b>Totale</b>	<b>55.451</b>	<b>40,9</b>	<b>200.608</b>	<b>353.663*</b>	<b>6.069.296*</b>

Nota: \*Dato stimato

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

I costi unitari dei piani conclusi risultano in calo rispetto agli stessi analizzati nello scorso rapporto (circa 3 mila euro in meno per piano concluso). Una diminuzione che riguarda anche i costi unitari di impresa e partecipante (tab 2.20). Nonostante ciò i valori risultano ancora superiori rispetto a quelli riscontrati nei piani approvati, facendo ipotizzare come il trend in diminuzione proseguirà anche nei prossimi anni, a seguito del già evidenziato processo di redistribuzione delle risorse su più piani e soggetti in modo da rispondere alla crescente platea di potenziali presentatori di piani, che intravedono nei Fondi l'unica fonte in potenziale crescita nel sostegno alla formazione delle imprese e dei lavoratori.

Tabella 2.20 - Costi unitari dei piani **conclusi** entro giugno 2015 per piano, impresa, partecipante (val. in euro)

	<b>Per Piano</b>	<b>Per Impresa</b>	<b>Per Partecipante</b>
Costo unitario totale	30.185	4.733	276
Contributo unitario Fondo	19.150	3.003	175
Contributo unitario privato	11.035	1.730	101

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

Ritornando alle caratteristiche dei piani approvati, la condivisione dei piani tra le Parti sociali continua a caratterizzarsi per una forte concentrazione sul livello “nazionale” di firma per quanto riguarda la parte datoriale, che media ormai oltre il 60% delle risorse approvate nei piani. Ben diversa la situazione rispetto alla parte sindacale, con una maggiore frammentazione nei livelli di intermediazione, seppure si riscontri un incremento rispetto a dati meno recenti del livello territoriale (32,7%, era al 31%7) e di quello aziendale, specie Rsu (26,6%) (tab. 2.21).

La questione del livello di firma è un aspetto non secondario, in quanto rimanda direttamente a quale sia il livello di condivisione del piano, e quindi di compartecipazione da parte delle diverse Parti Sociali che, nel loro ruolo, sono chiamate direttamente a contribuire a una migliore messa a punto delle caratteristiche dei piani e delle effettive necessità delle imprese e dei lavoratori. Funzione questa che rischia spesso di perdersi nell'automatismo delle procedure e nella necessità di velocizzare processi spesso non maturi sul fronte di una chiara definizione dei fabbisogni formativi. Senza una reale condivisione verrebbe meno lo spirito stesso della bilateralità con una inevitabile depauperamento del ruolo dei Fondi interprofessionali, altrimenti relegati a meri organismi di distribuzione delle risorse.

Tabella 2.21 - Condivisione dei piani **approvati** (gennaio 2014 – giugno 2015; val. %)

<b>Soggetti della condivisione</b>	<b>Costo totale dei piani</b>
<b>Parte Imprenditoriale</b>	<b>100</b>
Impresa	53,3
Nazionale	15,1
Settoriale	3,9
Territoriale	27,7
<b>Parte Sindacale</b>	<b>100</b>
Nazionale	17,6
RSA	6,9
RSU	17,7
Settoriale	12,0
Territoriale	45,8

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

Rispetto alle finalità dei piani negli ultimi tre semestri non si notano particolari variazioni rispetto al passato. Continuano ad essere tre i temi maggiormente presenti nei piani, a partire dal *mantenimento/aggiornamento delle competenze* (nel 37,9% dei piani approvati) che riguarda il 35% dei lavoratori partecipanti, seguito dalla *competitività d'impresa e innovazione* (27,1% dei piani e 22% di lavoratori) e della formazione obbligatoria (14,6% dei piani e oltre il 25% dei partecipanti). Nel complesso continua a prevalere una formazione più “conservativa”, seppure alcuni segnali di crescita sono riscontrabili nell’ambito della cosiddetta *competitività settoriale* (in aumento rispetto ad altre rilevazioni) che rimanda al peso crescente che stanno assumendo anche le esperienze aggregative, spesso proprio di tipo settoriali (reti formali e non e in genere cluster).

Tabella 2.22 - Distribuzione delle finalità dei piani **approvati** rispetto ai piani, alle imprese coinvolte e ai lavoratori partecipanti (gennaio 2014 – giugno 2015; val. %)

<b>Finalità</b>	<b>Piani approvati</b>	<b>Partecipazioni dei lavoratori</b>
Competitività d'impresa / Innovazione	27,2	22,0
Competitività settoriale	9,5	5,9
Dato non dichiarato	0,0	2,0
Delocalizzazione/Internazionalizzazione	1,7	1,4
Formazione ex-lege (obbligatoria)	14,9	25,7
Formazione in ingresso	0,6	2,2
Mantenimento occupazione	1,5	3,3
Mantenimento/aggiornamento delle competenze	37,6	34,9
Mobilità esterna, outplacement, ricollocazione	0,8	0,6
Sviluppo locale	6,3	1,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

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

Rispetto alle specifiche tematiche della formazione, ancora una volta la *salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro* si afferma come la più ricorrente con percentuali che si confermano a livello delle passate annualità, seppure con una lieve discesa rispetto allo scorso anno. Nel periodo considerato si è arrivati a oltre il 43% dei progetti e al 44% dei lavoratori coinvolti (tab. 2.23). Le altre tematiche confermano una certa diversificazione nelle scelte delle imprese, con lo *Sviluppo delle abilità personali* (16% circa dei progetti), seguita dalla *gestione aziendale* (12%) .

Nel complesso il dato si presta ad una riflessione sulla qualità della formazione finanziata e sulla reale possibilità che sia utilizzata in senso maggiormente anti-ciclico e proattivo, aspetto questo che sembra smentito dalla forte incidenza di formazione obbligatoria. Non vi è dubbio che negli ultimi anni (anche rispetto alla formazione finanziata dalle Regioni) si sia assistito, in generale, ad una accentuazione di domanda rispetto alla formazione *ex lege* (salute e sicurezza sui luoghi di lavoro in primis) o trasversale standard. Questo fenomeno è particolarmente accentuato per le micro e piccole imprese che, nel periodo di crisi, hanno visto erodere la possibilità di investire, in generale, in altro tipo di formazione. Occorre tuttavia evidenziare come l’opportunità di attingere a finanziamenti esterni, quasi esclusivamente per la sola formazione obbligatoria, diventa spesso una questione di “sopravvivenza”, laddove il mercato in cui operano rende necessario l’adeguamento alle normative su trasparenza, sicurezza e qualità. Pertanto, le sempre più pressanti richieste di investire in formazione più proattiva e le restrizioni all’accesso della formazione

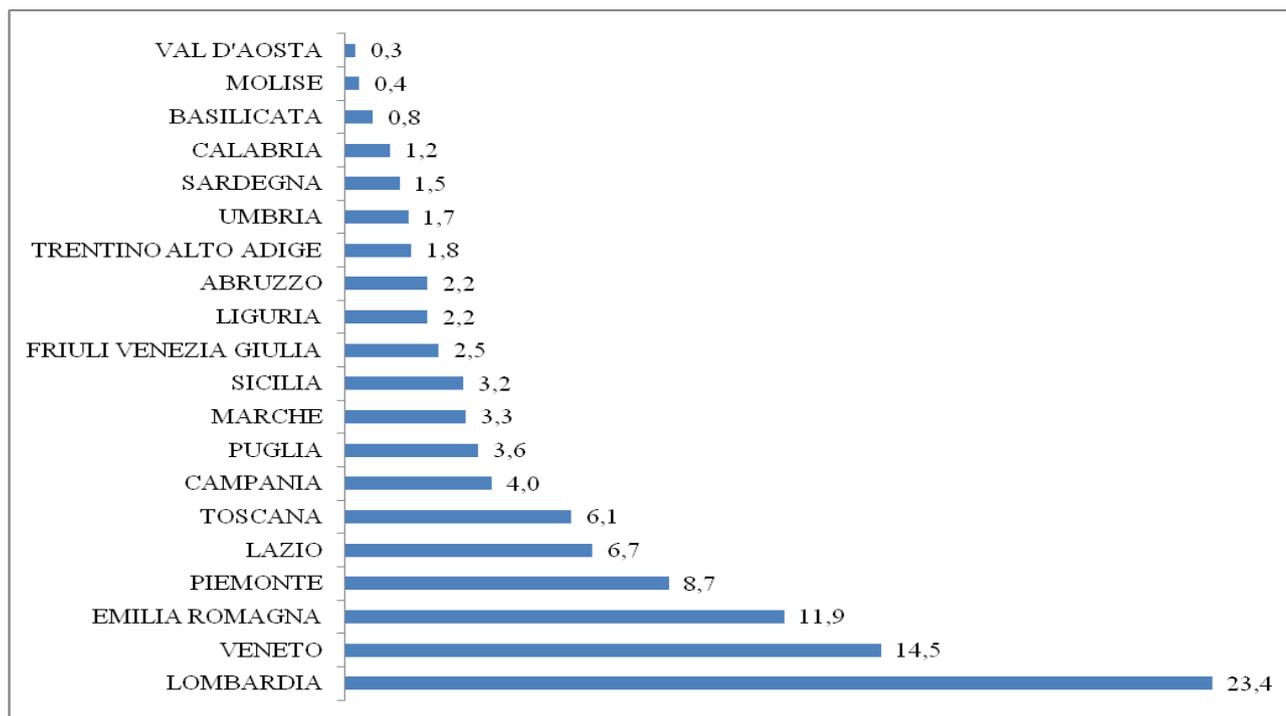
obbligatoria (vedi il Regolamento del 2014 sugli Aiuti di Stato) si rivelano non sempre allineate allo stato effettivo di difficoltà in cui si trovano molte micro imprese italiane.

Tabella 2.23 - Frequenza delle diverse tematiche formative nei progetti costituenti i piani **approvati** e nella partecipazione dei lavoratori (gennaio 2014– giugno 2015; val. %)

<b>Tematica</b>	<b>Progetti costituenti i piani</b>	<b>Lavoratori coinvolti</b>
Conoscenza del contesto lavorativo	0,7	3,9
Contabilità, finanza	1,6	2,5
Dato non dichiarato	0,1	0,7
Gestione aziendale (risorse umane, qualità, ecc) e amministrazione	12,0	9,1
Informatica	5,3	4,3
Lavoro d'ufficio e di segreteria	0,4	0,3
Lingue straniere, italiano per stranieri	6,5	3,2
Salute e sicurezza sul lavoro	43,4	44,5
Salvaguardia ambientale	2,1	1,9
Sviluppo delle abilità personali	15,8	17,4
Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnica e della pesca	0,3	0,1
Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni	6,6	3,9
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici	0,4	1,2
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali	0,6	1,3
Vendita, marketing	4,1	5,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

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

L'incidenza territoriale dei piani approvati è in linea con la distribuzione delle adesioni ai Fondi interprofessionali nelle diverse regioni. Non a caso la Lombardia (23,4% di tutti i piani approvati nel periodo considerato), e, in genere, tutte le Regioni del Nord, si confermano le aree dove vengono approvati più piani formativi. In coerenza con l'evoluzione dei dati di adesione, nei prossimi anni si dovrebbe apprezzare un incremento di iniziative nelle regioni Meridionali, anche in concomitanza con la crescente capacità dell'intermediazione territoriale di proporre piani in grado di coinvolgere sempre più le micro-imprese, particolarmente diffuse al Mezzogiorno.

Figura 2.2 - Distribuzione territoriale dei piani **approvati** per regione (gennaio 2014 – giugno 2015; val.%)

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

Le rilevazioni sugli organismi attuatori evidenziano un ruolo apparentemente meno cruciale, rispetto alla scorsa annualità, da parte degli *enti e delle società* (enti di formazione e società di consulenza raggiungono insieme il 29%) come mediatori e realizzatori delle esigenze formative delle imprese (tab. 2.24). Pertanto rimane egemone il ruolo della stessa *impresa beneficiaria* (68,7%) che spesso si avvale di singoli professionisti (consulenti) o di società che hanno un ruolo più defilato rispetto alla gestione, anche amministrativa, ma non meno significativo dal punto di vista dei contenuti e dell'organizzazione della formazione. È chiaro che tale incidenza continuerà a restare forte anche in relazione al peso della partecipazione delle grandi e grandissime imprese che spesso organizzano in proprio la formazione.

Tabella 2.24 - Gli organismi realizzatori delle attività formative nei piani **approvati** (gennaio 2014 – giugno 2015; val. %)

Organismi attuatori	% sul totale progetti
Ente ecclesiastico	0,0
Impresa controllante e/o appartenente allo stesso gruppo	0,1
Consorzio di Imprese Beneficarie	0,1
Università	0,1
Istituti, Centri o Società di ricerca pubblici o privati	0,1
Istituto scolastico pubblico o privato	0,2
Altra impresa in qualità di fornitrice di beni e servizi formativi connessi	0,6
Dato non dichiarato	1,0
Ente di formazione/Agenzia formativa	12,5
Società di consulenza e/o formazione	16,4
Impresa Beneficiaria	68,7
Totale	100,0

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

Oltre a quanto osservato, anche le strategie e gli strumenti messi in campo dai Fondi per finanziare i piani influiscono in modo significativo sul ricorso alle diverse tipologie di organismi realizzatori. Non a caso si riscontrano differenze molto significative tra i diversi Fondi (tab. 2.25), che spesso forniscono indicazioni anche puntuali, se non direttive, sulla tipologia dei realizzatori: non si spiegherebbe altrimenti il 100% del ricorso agli *enti /agenzia di formazione* da parte delle imprese aderenti a FonArCom e a Fonditalia e il 84,2% per Fondoprofessioni (va anche osservato che in tutti i Fondi appena citati hanno una forte incidenza le micro-imprese che quasi sempre ricorrono ad enti esterni) o di contro il circa 95% di imprese beneficiarie nel caso di Formazienda e oltre l'87% di Fon.Ter. Per altri Fondi gli organismi realizzatori sono meno concentrati su specifiche tipologie, anche in relazione alla varietà degli strumenti di finanziamento messi in campo, specie laddove vengono utilizzati contemporaneamente cataloghi, avvisi e conti aziendali (individuali e/o aggregati).

Tabella 2.25 - Gli organismi realizzatori delle attività formative per Fondi nei piani **approvati** (gennaio 2014 – giugno 2015; val. %)

FONDO	Altra impresa in qualità di fornitrice di beni e servizi formativi connessi Consorzio di Imprese Beneficiarie	Ente di formazione/Agenzia formativa	Ente ecclesiasitico	Impresa Beneficiaria	Impresa controllante e/o appartenente allo stesso gruppo	Istituti, Centri o Società di ricerca pubblici o privati	Istituto scolastico pubblico o privato	Società di consulenza e/o formazione	Università	Dato non dichiarato	%	
FonArCom	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>100,0</b>	
Fon.Coop	0,0	2,3	34,9	0,0	52,8	0,4	0,0	0,0	0,0	9,6	<b>100,0</b>	
Fond.E.R.	0,0	0,0	0,0	0,0	80,9	0,0	0,0	0,0	0,0	19,1	<b>100,0</b>	
Fondimpresa	0,0	0,1	8,5	0,0	75,6	0,0	0,1	0,1	15,6	0,1	<b>100,0</b>	
Fondir	0,0	0,0	22,4	0,0	45,9	0,0	0,2	1,8	22,5	2,0	<b>100,0</b>	
Fondirigenti	2,7	0,1	30,3	0,0	0,9	0,4	0,3	0,3	63,9	1,1	<b>100,0</b>	
FondItalia	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>100,0</b>	
Fondo Artigiano Formazione	0,0	0,0	35,1	0,0	64,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>100,0</b>	
Fondo Banche Assicurazioni	0,1	0,0	6,6	0,0	4,3	0,0	0,2	0,0	50,4	1,0	<b>100,0</b>	
Fondo Formazione Servizi Pubblici	22,1	0,0	29,5	0,0	0,3	0,0	1,9	7,6	35,0	0,4	<b>100,0</b>	
Fondoprofessioni	1,8	0,0	84,2	0,0	0,7	0,2	0,0	0,0	13,1	0,0	<b>100,0</b>	
Fon.Ter	0,0	0,0	12,9	0,0	87,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>100,0</b>	
For.Agri	0,0	0,0	0,0	0,0	6,8	93,2	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>100,0</b>	
FormAzienda	0,0	0,0	5,6	0,0	94,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>100,0</b>	
For.Te	12,1	2,1	31,8	0,0	27,4	0,9	0,2	0,6	22,2	1,1	<b>100,0</b>	
<b>Totale</b>	<b>0,6</b>	<b>0,1</b>	<b>12,5</b>	<b>0,0</b>	<b>68,7</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>16,4</b>	<b>0,1</b>	<b>1,0</b>	<b>100,0</b>

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

Per quanto riguarda le metodologie formative, l'*aula* continua a rappresentare l'ambiente di apprendimento di gran lunga più utilizzato (nel 76,4% dei piani e 82,4% dei lavoratori), seppure in decremento rispetto al passato (tab. 2.26). Un ruolo crescente sembra essere assunto dal *training on the job* e dell'*autoapprendimento mediante formazione a distanza*: soprattutto la prima metodologia sembra destinata a incentivarsi per via di una cresciuta sensibilità rispetto alle cosiddette tecniche

esperienziali, più confacenti alle caratteristiche dei lavoratori italiani, sempre più anziani e ancora con un livello complessivo di istruzione più basso rispetto a quello riscontrabile in altri paesi. Si ribadisce, inoltre, che anche la stessa aula sta subendo profonde trasformazioni: sotto la sua dicitura si riscontrano diverse metodiche di apprendimento basate su simulazioni, giochi e altri tipi di interazione a due vie.

Tabella 2.26 - Frequenza delle diverse metodologie formative nei progetti costituenti i piani **approvati** e nella partecipazione dei lavoratori (gennaio 2014 – giugno 2015; val. %)

Metodologie formative	Progetti costituenti i piani	Lavoratori coinvolti
Aula	76,4	82,4
Autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi di corrispondenza o altre modalità	5,5	5,4
Dato non dichiarato	0,0	0,3
Partecipazione a circoli di qualità o gruppi di auto-formazione	1,3	0,8
Partecipazione a convegni, workshop o presentazione di prodotti/servizi	1,7	0,9
Rotazione programmata nelle mansioni lavorative, affiancamento e visite di studio	6,6	4,3
Training on the job	8,4	6,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

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

La mancata certificazione dei percorsi formativi continua a riguardare oltre la metà (54,9%) dei partecipanti alle iniziative programmate, dato di poco inferiore a quello dello scorso anno (circa 57%) (tab. 2.27). Tale aspetto non si modificherà profondamente finché non si avrà un'organica collaborazione e integrazione tra i sistemi certificativi regionali e le caratteristiche delle iniziative finanziate dai Fondi: in questa direzione alcuni Fondi, pochi, stanno procedendo, ma indubbiamente il percorso è ancora in fase di sperimentazione.

Tabella 2.27 - Frequenza delle modalità di certificazione nella partecipazione dei lavoratori nei piani **approvati** (gennaio 2014 – giugno 2015; val. %)

Modalità di certificazione	Partecipazioni di lavoratori
Acquisizione di certificazioni standard in materia di informatica e lingue straniere	2,4
Acquisizione di crediti ECM o altri crediti previsti da Ordini Professionali	1,4
Acquisizione titoli riconosciuti (patentini conduzione caldaie...)	1,9
Dato non dichiarato	1,0
Dispositivi di certificazione regionali	3,6
Dispositivi di certificazione rilasciati dall'organismo realizzatore o dal fondo	36,1
Nessuna certificazione	54,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

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

Si conferma la natura di breve durata dei corsi di formazione continua. Circa il 73% dei progetti costituenti i piani e dei lavoratori partecipanti è impegnato in percorsi di formazione, con

una durata massima di 16 ore (tab. 2.28) e con una particolare concentrazione entro le 8 ore. Molte di queste attività possono essere considerate di fatto seminariali. Oltretutto il dato, in aumento rispetto anche agli ultimi anni, sembra confermare il tentativo di finanziare iniziative più frammentate, ma in grado di allargare la platea dei fruitori.

Tabella 2.28 - Durata dei progetti costituenti i piani **approvati** (gennaio 2014 – giugno 2015; val. %)

Classi di durata	Progetti costituenti i piani	Partecipazioni di lavoratori
Fino a 8 ore	49,2	50,1
Da 8 a 16 ore	23,6	22,7
Da 16 a 24 ore	10,2	7,1
Da 24 a 32 ore	6,3	4,2
Da 32 a 48 ore	5,4	3,8
Da 48 a 64 ore	1,2	1,2
Da 64 a 80 ore	0,7	0,8
Superiore a 80 ore	0,9	0,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

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

I progetti che prevedono esclusivamente le attività di formazione standard (95,9%) continuano ad essere prevalenti, senza che si riscontrino significative variazioni rispetto al passato (tab. 2.29). La poca presenza di servizi aggiuntivi riguarda in particolare la fase ex ante con piani che prevedono anche il *bilancio di competenze* nell'1,8% dei progetti o l'*attività di orientamento* (nell'1% dei progetti). In concomitanza o con la necessità di concentrare le minore risorse su iniziative *core* di formazione, difficilmente si assisterà a un incremento di progetti compositi.

Tabella 2.29 - Tipologia dei progetti costituenti i piani **approvati** (gennaio 2014 – giugno 2015; val. %)

Tipologia del progetto/intervento	Progetti costituenti i piani
Integrato con attività di accompagnamento alla mobilità/outplacement/ricollocazione	0,5
Integrato con attività di bilancio delle competenze	1,8
Integrato con attività di orientamento	1,0
Integrato con attività di sostegno per particolari tipologie di utenza	0,2
Standard (solo formazione)	95,9
Dato non dichiarato	0,6
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

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

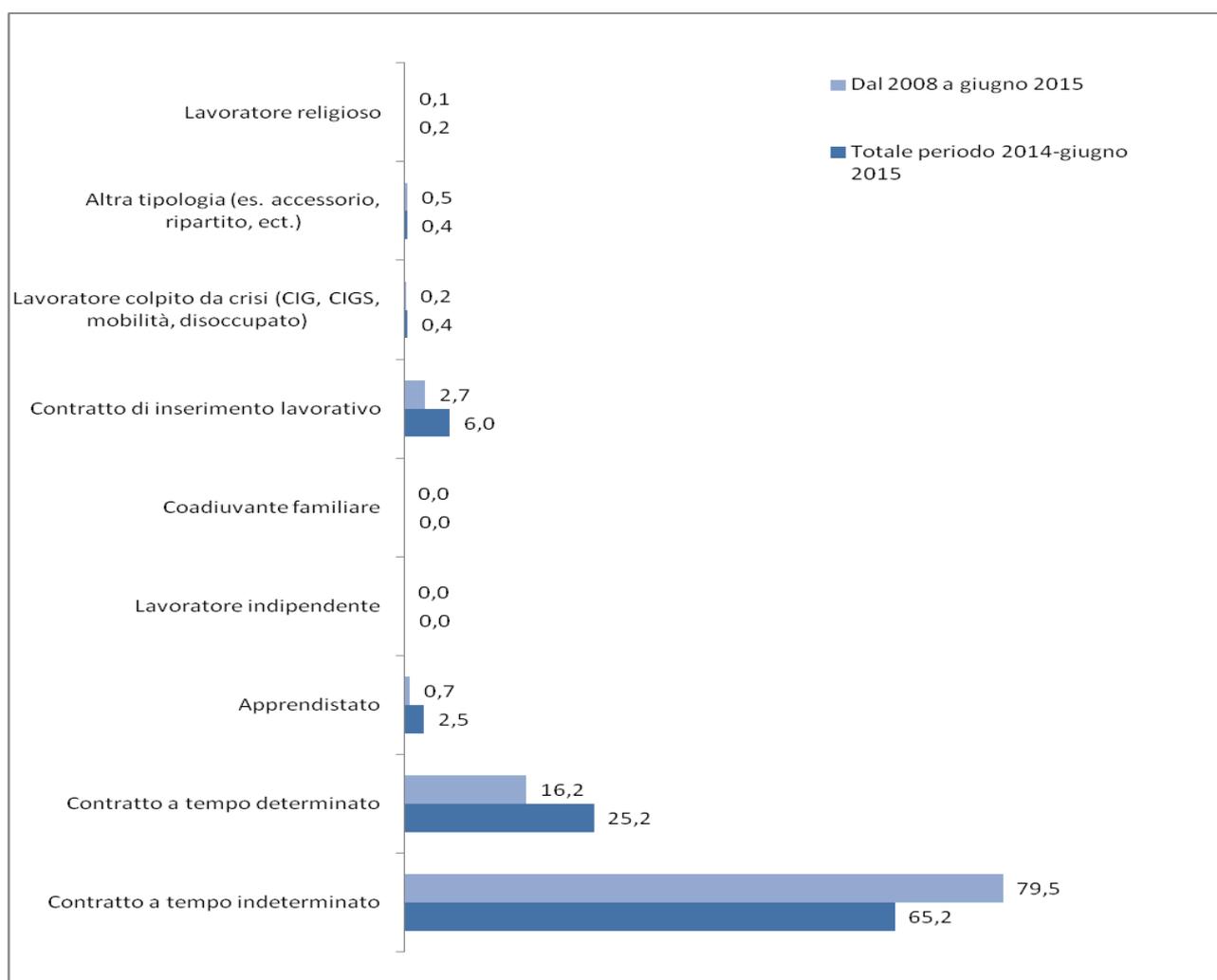
### Le caratteristiche dei lavoratori e delle imprese coinvolte

L'analisi sulle caratteristiche dei lavoratori e delle imprese coinvolti nella formazione finanziata dai Fondi interprofessionali si riferisce a 55.174 piani conclusi elaborabili. Così come osservato in altre edizioni del Rapporto, è forte l'influenza di alcuni settori su altri, in particolare del terziario sul manifatturiero, in relazione anche alle caratteristiche di durata dei piani approvati dai Fondi e alle prassi operative degli stessi: in alcuni ambiti, specie laddove si coinvolgono in uno stesso piano più imprese eterogenee su temi che possono subire adattamenti o sviluppi in base ad

esigenze specifiche di volta in volta da adattare, un piano può avere anche una durata pluriennale e finché non viene contabilmente chiuso non confluisce nel sistema di monitoraggio.

Entrando nel dettaglio, per quanto riguarda la tipologia contrattuale dei partecipanti prevale il contratto a tempo indeterminato (79,5% a partire dal 2008), ma come si evince dalla figura 2.23 si assiste ad una sua diminuzione nel dato relativo agli ultimi 3 semestri (scende al 65,2%). Proprio in quest'ultimo periodo sembrano essere maggiormente coinvolte figure legate all'evoluzione della normativa (con l'allargamento della platea dei versanti o degli aventi diritto all'accesso alla formazione come, ad esempio, gli apprendisti) o che sono state maggiormente colpite dalla crisi (specie lavoratori con contratti a termine).

Figura 2.3 - Tipologia contrattuale dei lavoratori coinvolti nella formazione (confronto tra tutti i piani conclusi tra gennaio 2008 e 30 giugno 2015, e piani conclusi tra gennaio 2014 e giugno 2015 val. %)

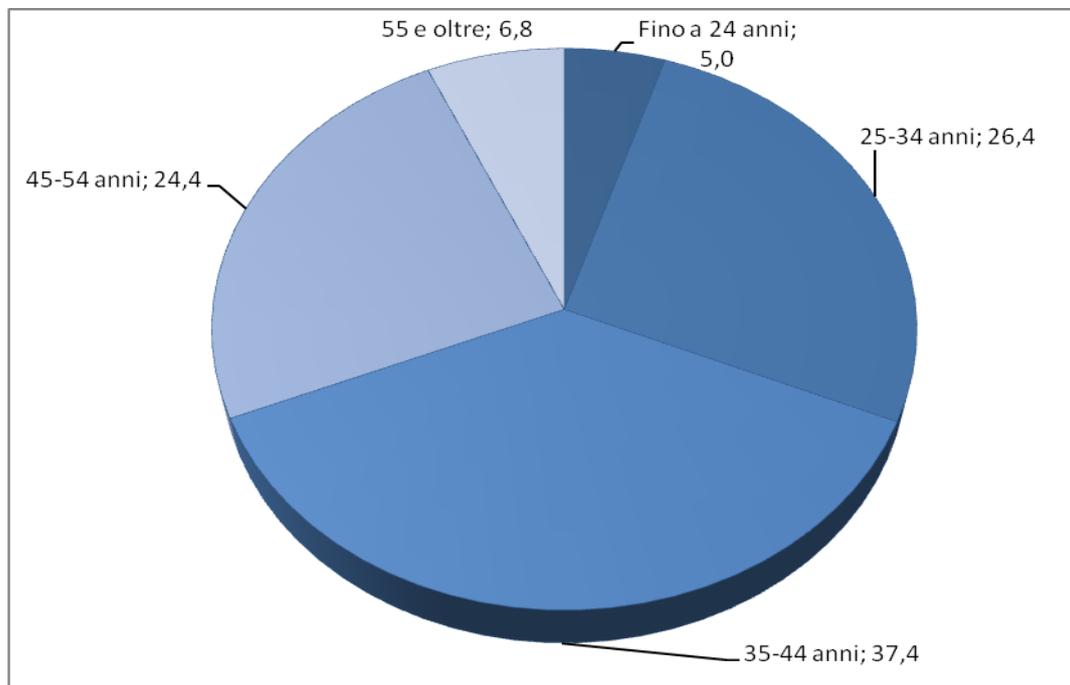


Fonte: elaborazione Isfol su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI.

La struttura dell'età dei lavoratori partecipanti ai piani rimane sostanzialmente simile a quella riscontrata in altri anni con la prevalenza delle classi d'età centrali, in particolare quella compresa tra i 35 e i 44 anni (37,4%), seguita dalla classe immediatamente precedente 25-34 anni (con il 26,4% (fig. 2.4). Rispetto alle caratteristiche dell'universo dell'età dei lavoratori dipendenti privati si nota un maggior coinvolgimento di lavoratori meno anziani, a conferma di come spesso le

imprese investano più favorevolmente su coloro che hanno una prospettiva più lunga di carriera o su coloro che necessitano di competenze in entrata.

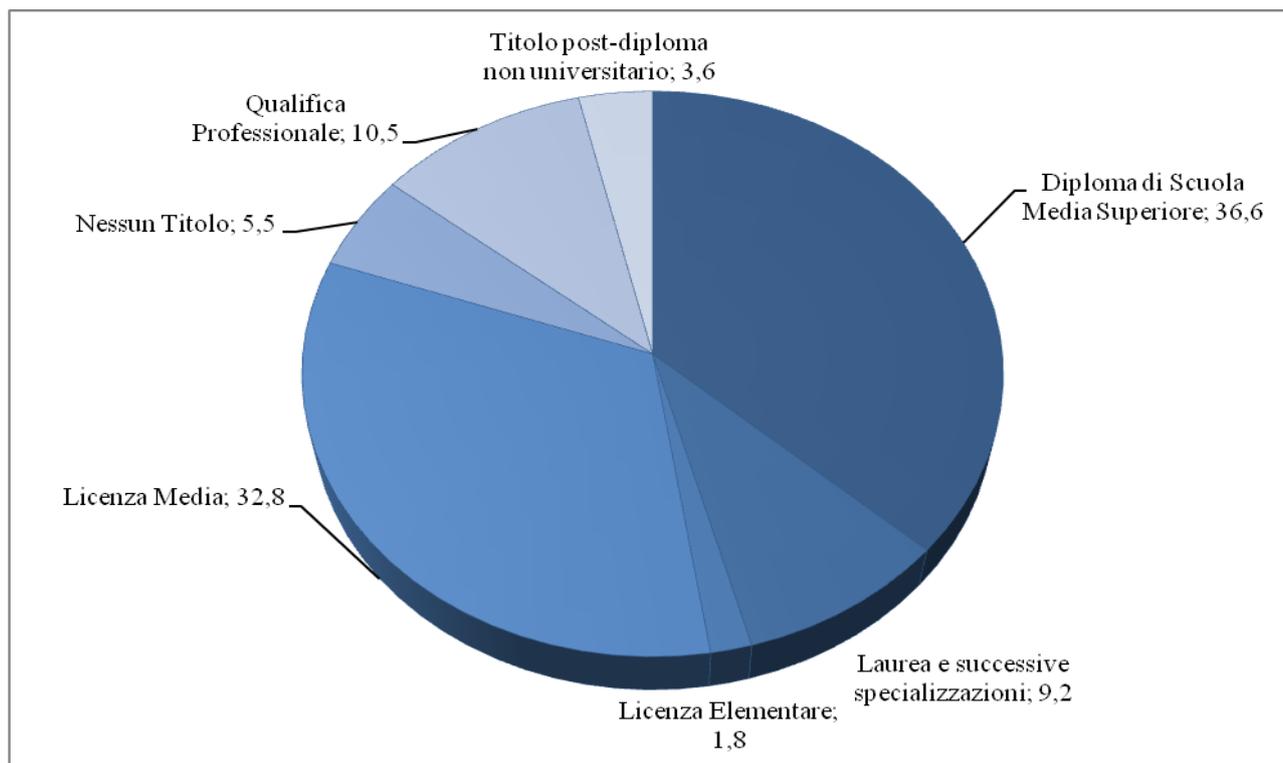
Figura 2.4 - Età dei lavoratori coinvolti nella formazione (piani **conclusi** al 30 giugno 2015; val. %)



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

Per quanto riguarda il livello di istruzione dei formati si evidenzia un bilanciamento, già riscontrato in passato, tra lavoratori con basso titolo di studio (il 50,% circa se consideriamo fino alla qualifica professionale) e lavoratori con diploma e titoli universitari che raggiungono il 49,2% (fig. 2.5). Anche in questo caso non vi è una totale corrispondenza con le caratteristiche della popolazione di lavoratori, laddove si conferma, una maggiore possibilità di accesso alla formazione da parte di lavoratori con titolo di istruzione più elevata. Il fenomeno, tuttavia, sembra meno pronunciato rispetto a quanto si possa ipotizzare e a quanto si verificava in passato. Le imprese sono guidate da esigenze che esulano la valutazione del titolo di studio iniziale dei lavoratori: la scelta viene maggiormente guidata dall'inquadramento professionale e dalle funzioni aziendali.

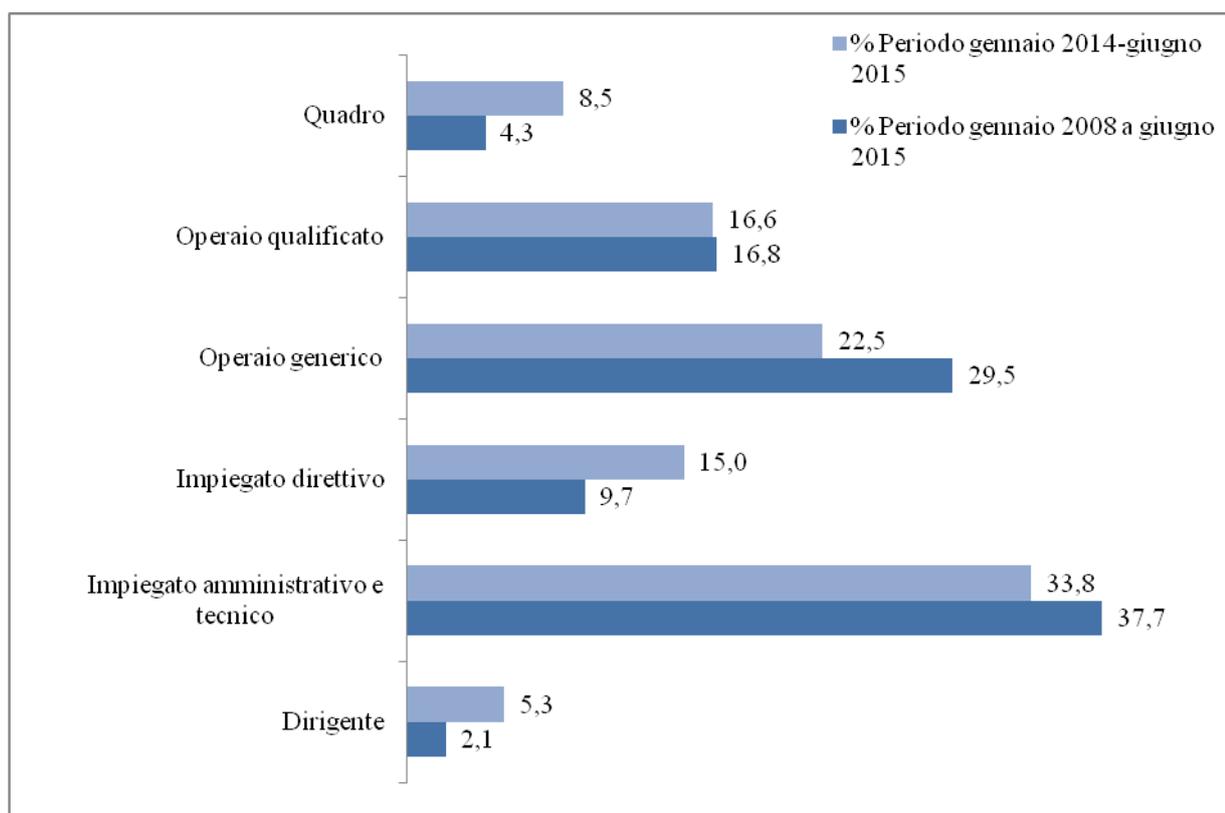
Figura 2.5 - Titolo di studio dei lavoratori coinvolti nella formazione (piani **conclusi** al 30 giugno 2015; val. %)



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

A conferma di ciò si osservi come la formazione sia maggiormente fruita da ruoli apicali e che tale fenomeno sia per molti aspetti in ulteriore consolidamento se si confrontano i dati degli ultimi tre semestri con l'intero periodo (dal 2008 in poi): quadri, dirigenti, impiegati direttivi sono in aumento (fig. 2.6) rispetto, soprattutto agli operai generici. Per comprendere pienamente il fenomeno occorrerà osservarlo in un periodo di tempo più lungo. Non vi è dubbio, tuttavia, che in periodi di crisi, quali quelli recentemente attraversati, le imprese abbiano cercato di rilanciarsi a partire dalle figure considerate più strategiche e in grado evidentemente di consentire un riposizionamento più rapido sui mercati, anche attraverso l'introduzione di nuovi saperi.

Figura 2.6 - *Inquadramento professionale dei lavoratori coinvolti nella formazione (confronto tra i piani conclusi tra gennaio 2008 e giugno 2015 e tra gennaio 2014 e 30 giugno 2015; val. %)*



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

Si conferma la quasi esclusiva presenza di lavoratori italiani coinvolti (96,4%), superiore nell'incidenza rispetto alla effettiva presenza di lavoro *straniero* nel paese (tab. 2.30). Occorre comprendere in che misura ciò accade, considerando che spesso proprio i lavoratori stranieri sono collocati in ruoli e livelli meno coinvolti nei processi formativi e che, in alcuni casi, ancora sussistono barriere linguistiche che rendono più difficoltoso l'accesso alle iniziative.

Tabella 2.30 - *Cittadinanza dei partecipanti alla formazione (piani conclusi al 30 giugno 2015; val. %)*

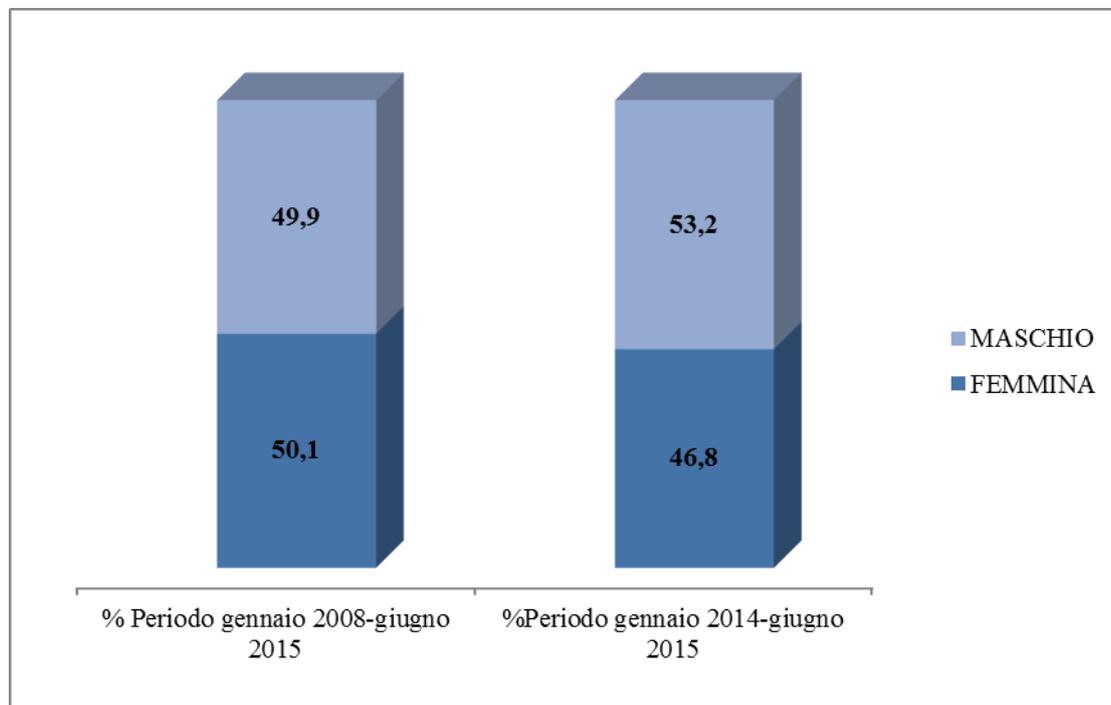
Cittadinanza dei partecipanti	Lavoratori
Oceania	0,0
Asia	0,2
America	0,4
Africa	0,5
Paesi Europei Extra UE	0,9
Altri Paesi UE	1,6
Italia	96,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

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

Altro aspetto significativo riguarda la partecipazione per genere (fig. 2.7). In questo caso l'influenza del settore terziario, ove è forte l'incidenza delle lavoratrici, ha un riscontro anche nella fruizione della formazione: dal 2008 le lavoratrici sono lievemente più coinvolte (50,1%). Tuttavia i dati relativi agli ultimi 3 semestri evidenziano una netta inversione di tendenza con i lavoratori che

tornano a prevalere (53,2%), in linea con la loro maggiore presenza nel mercato del lavoro, specie in settori tradizionali come il manifatturiero o i servizi di tipo industriale.

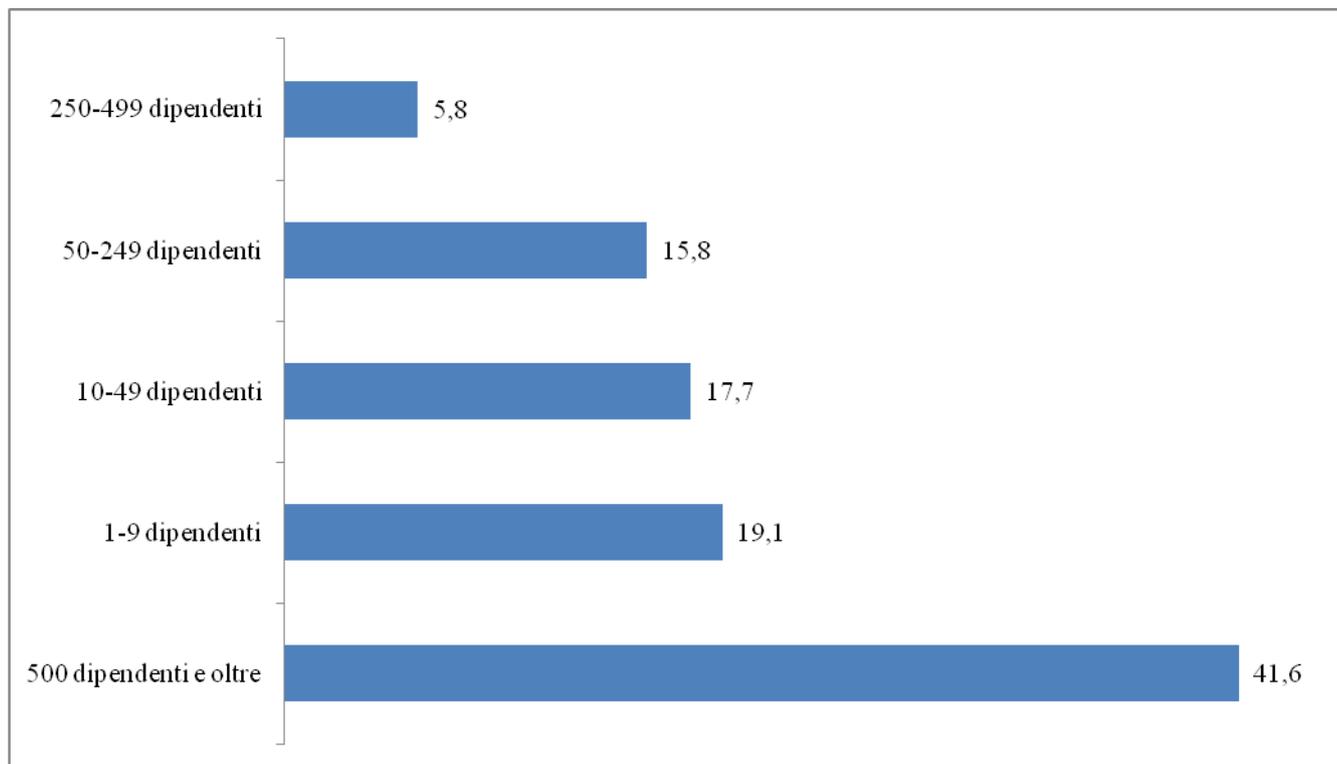
Figura 2.7 - *Lavoratori coinvolti nella formazione per genere (confronto tra i piani **conclusi** tra gennaio 2008 e giugno 2015 e tra gennaio 2014 e 30 giugno 2015; val. %)*



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

Un ultimo aspetto di analisi sui piani conclusi riguarda la dimensione delle imprese (fig. 2.8). Per una corretta interpretazione del dato occorre premettere e rammentare che il sistema di monitoraggio rileva le singole partecipazioni di imprese. In tal senso occorre tener presente che le grandi e grandissime unità produttive (specie di alcuni settori come grande distribuzione commerciale e settore bancario e finanziario) sono coinvolte contemporaneamente, o in un breve arco di tempo, in più piani e progetti anche in relazione alla diversificazione di funzioni, ruoli, unità e aree di business, e ciò influisce sulla reiterazione nel numero di partecipazioni.

Figura 2.8 - Dimensione delle imprese coinvolte nella formazione (piani **conclusi** al 30 giugno 2015; val. %)



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

Non stupisce, pertanto che sia così significativa la presenza di imprese con oltre 500 dipendenti (41,6%) che prevalgono di gran lunga su tutte le altre classi dimensionali. Non si registrano in tal senso particolari variazioni nel tempo. Nonostante ciò può ritenersi significativa la presenza di micro imprese che unite alle piccole (fino a 49 dipendenti) vedono una partecipazione complessiva del 36,8%.

## 2.5 *Formatemp a supporto dei lavoratori con contratti in somministrazione*

Forma.Temp è il Fondo per la formazione e il sostegno al reddito dei lavoratori in somministrazione, costituito sotto forma di libera associazione e senza fini di lucro nel 2000 in applicazione della *Legge Treu* (L. n. 196/1997) che introdusse la fornitura di lavoro temporaneo. Sono soci del Fondo le due Associazioni di rappresentanza delle Agenzie per il Lavoro – ApL (Assolavoro e Assosomm), le Organizzazioni Sindacali dei lavoratori somministrati (FelSA-CISL, NIDIL-CGIL, UILTem.p@) e le tre Confederazioni Sindacali (CGIL, CISL e UIL). Le Agenzie per il Lavoro, a seguito dell'autorizzazione allo svolgimento dell'attività di somministrazione da parte del MLPS, sono obbligate ad iscriversi a Forma.Temp e a versare il contributo previsto all'art. 12 commi 1 e 2 del D.L. n. 276/2003 e s.m.i.. Le organizzazioni sindacali sono soci costituenti del Fondo e svolgono un ruolo centrale nella bilateralità di settore, partecipando attivamente anche alle attività formative.

Forma.Temp finanzia le politiche attive e passive per i candidati a missione di lavoro e per i lavoratori a tempo determinato e a tempo indeterminato in somministrazione e svolge la sua attività sotto la vigilanza ed il controllo del MLPS. Il quadro normativo è stato recentemente modificato a seguito dell'approvazione del D.Lgs. 15 giugno 2015, n. 81 in materia di contratti e revisione della normativa in tema di mansioni che, agli artt. 30-40, ha modificato la disciplina del rapporto di lavoro in somministrazione. Modifiche sono avvenute anche in materia di ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro con D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 148 e con D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 150 in materia di servizi per il lavoro e politiche attive.

Forma.Temp è finanziato con il contributo delle Agenzie per il Lavoro pari al 4% delle retribuzioni lorde corrisposte ai lavoratori somministrati a tempo determinato e indeterminato. Negli ultimi anni si è registrato un incremento costante nella contribuzione pari al 12% nel 2014 rispetto al 2013 e del 19% nel primo semestre del 2015 rispetto allo stesso periodo del 2014. Il dato tendenziale del 2015 evidenzia una contribuzione superiore ai 190 milioni di euro rispetto ai 166 milioni del 2014 e ai 148 milioni del 2013 (tab. 2.31). Rapportato agli altri FPI, risulta il secondo Fondo, dopo Fondimpresa, per raccolta finanziaria, in virtù del contributo unitario per lavoratore che è maggiore di oltre 13 volte lo 0.30%. Il consuntivo, come si evince dalle tabelle seguenti, è la risultante di un andamento annuo che ha registrato un sensibile incremento dei contributi dichiarati soprattutto a partire dal 2° trimestre del 2014.

*Tabella 2.31 - Andamento annuo dei versamenti per conto dei lavoratori in somministrazione - dati in milioni di euro*

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>differenza</b>	<b>variazione %</b>
Lavoratori TD	138,3	153,1	14,8	10,7
Lavoratori TI	9,9	13	3,1	31,3
<b>Totali</b>	<b>148,2</b>	<b>166,1</b>	<b>17,9</b>	<b>12</b>

*Fonte: elaborazione Isfol su dati forniti da Forma.Temp*

*Tabella 2.32 - Andamento dei contributi: raffronto tra 1° semestre 2014 e 1° semestre 2015 - dati in milioni di euro*

	<b>I sem. 2014</b>	<b>I sem. 2015</b>	<b>differenza</b>	<b>variazione %</b>
Lavoratori TD	70,3	83,3	13	18,5
Lavoratori TI	6	7,7	1,7	28,3
<b>Totali</b>	<b>76,3</b>	<b>91</b>	<b>14,7</b>	<b>19,3</b>

*Fonte: elaborazione Isfol su dati forniti da Forma.Temp*

Il primo semestre 2015 conferma la tendenza all'incremento che si attesta sul 19,3% in più rispetto allo stesso semestre dell'anno precedente (tab. 2.32). Risulta evidente una notevole crescita anche della platea dei versanti che, come evidenziato in tabella 2.33, subisce una variazione percentuale sul numero medio annuale dei lavoratori dell'8,75%. È interessante notare che sono cresciuti molto di più in percentuale i lavoratori a tempo indeterminato, il 28% nel 2014 e il 34% nel primo semestre del 2015.

Tabella 2.33 - Numero medio annuale dei lavoratori 2013-2014

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>differenza</b>	<b>variazione %</b>
Lavoratori TD	263.283	284.099	20.816	7,91%
Lavoratori TI	11.446	14.652	3.205	28%
<b>Totale</b>	<b>274.729</b>	<b>298.751</b>	<b>24.021</b>	<b>8,75%</b>

Fonte: elaborazione Isfol su dati forniti da Forma.Temp

Tabella 2.34 - Numero medio annuale dei lavoratori raffronto tra 1° semestre 2014 e 1° semestre 2015

	<b>I sem. 2014</b>	<b>I.sem.2015</b>	<b>differenza</b>	<b>variazione %</b>
Lavoratori TD	268.638	309.174	40.536	15,09%
Lavoratori TI	13.847	18.500	4.653	34%
<b>Totale</b>	<b>282.485</b>	<b>327.674</b>	<b>45.189</b>	<b>16,00%</b>

Fonte: elaborazione Isfol su dati forniti da Forma.Temp

La formazione finanziata dal Fondo è realizzata per la quasi totalità su iniziativa dell'ApL e mira a dare risposte ai fabbisogni formativi del settore. Le politiche attive del lavoro del fondo prevedono il finanziamento della formazione per l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, l'aggiornamento, la qualificazione, la riqualificazione professionale, percorsi di orientamento, bilancio delle competenze e accompagnamento al lavoro. Le attività formative si distinguono quanto a finalità e nell'offerta tra i beneficiari a tempo determinato e quelli a tempo indeterminato. Le tipologie formative a cui possono accedere i candidati a missione di lavoro e i lavoratori con contratto di lavoro a tempo determinato in somministrazione sono:

- formazione di base o trasversale (lingue, informatica, ricerca attiva del lavoro e della sicurezza);
- formazione professionale;
- formazione on the job (per rispondere ai fabbisogni formativi che emergono a fronte di singole esigenze delle imprese utilizzatrici);
- formazione continua.

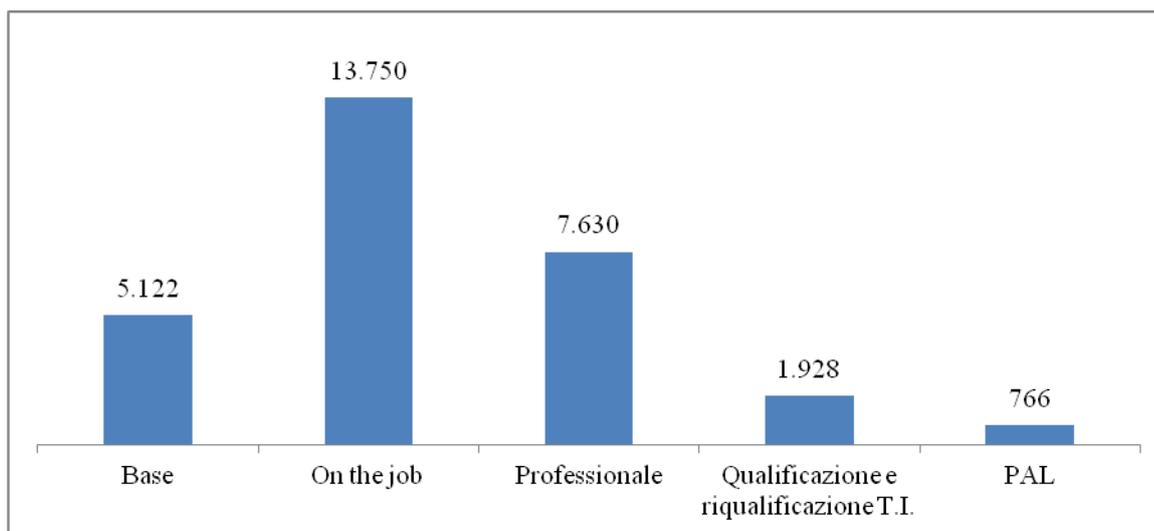
Per i candidati a missione di lavoro e i lavoratori con contratto di lavoro a tempo indeterminato in somministrazione gli obiettivi dell'offerta formativa sono:

- riqualificazione professionale, per il rafforzamento della posizione professionale dei lavoratori somministrati;
- qualificazione professionale, per lo sviluppo di nuove competenze a favore dei lavoratori somministrati in costanza di missione, o durante il periodo di disponibilità (art. 32 del CCNL di settore), o in apprendistato;
- accompagnamento alle Politiche Attive del Lavoro;
- occupabilità, che mira ad aumentare le potenzialità lavorative nel settore della somministrazione dei disoccupati e inoccupati;
- formazione professionalizzante, che mira a colmare lo skill gap dei candidati a missione di lavoro in fase di preassunzione.

Entrando nello specifico, a partire dal 2014, si nota come la formazione on the job, pur contando su un'offerta formativa cospicua e articolata non coinvolge un elevato numero di allievi

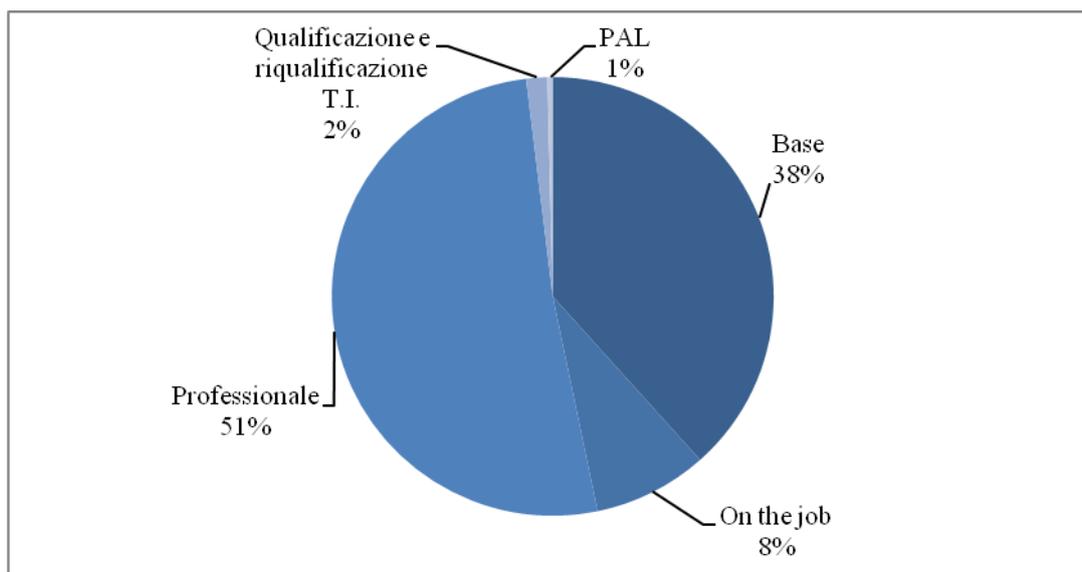
(fig. 2.9), data la specificità delle attività. Di contro, la formazione professionale, per la creazione di competenze specifiche o specializzazioni legate alle singole figure professionali, coinvolge il maggior numero di allievi, circa il 51%, concentrato in poco meno di 8.000 progetti. Le attività di qualificazione e riqualificazione professionale, a favore dei lavoratori in costanza di missione, o durante il periodo di disponibilità (art. 32 del CCNL di settore), o in apprendistato riguardano principalmente i lavoratori a tempo indeterminato. Una novità nell'erogazione di attività formative è, inoltre, l'accompagnamento alle politiche attive del lavoro (PAL) che conta già su un buon numero di iscritti (2.834).

Figura. 2.9 – Numero di progetti 2014 per attività formative



Fonte: elaborazione Isfol dati Forma.Temp

Figura 2.10 – Numero di allievi per attività formative 2014



Fonte: elaborazione Isfol dati Forma.Temp

Nel complesso il consuntivo delle attività formative approvate dal Fondo nel 2014 è di:

- 29.196 progetti approvati, circa il 12,5% in più rispetto al 2013 (25.957);
- 196.108 allievi formati, il 3,6% in meno rispetto al 2013 (203.328);
- 135,4 milioni di Euro è stato il valore dei progetti approvati, il 7,3% in più rispetto all'anno precedente (126,2 milioni di Euro).

Nel primo semestre 2015, le attività formative del Fondo sono state così articolate:

- 21.554 progetti approvati, circa il 36% in più rispetto al 2014 (15.835);
- 118.502 allievi formati, il 11,7% in più rispetto al 2014 (106.109);
- 81,3 milioni di Euro è stato il valore dei progetti approvati, con un incremento dell'15,1% rispetto all'anno precedente (70,6 milioni di euro).

In dettaglio, nell'ambito della formazione di base, nel primo semestre 2015 sono stati formati 35.692 allievi, circa 25.000 in più rispetto allo stesso semestre dell'anno precedente (tab. 2.35). Tuttavia rispetto all'anno 2013, ad un aumento del numero di progetti finanziati e del relativo ammontare economico, è corrisposta una diminuzione del numero di allievi. Ciò può essere motivato in relazione alla diminuzione del numero medio di allievi presenti nei corsi di formazione di base a seguito della nuove modalità di svolgimento di tali corsi, previste dal CCNL.

Tabella 2.35 - Consuntivo attività realizzate nel primo semestre 2015 e confronto con il I semestre 2014

Tipologia formativa	n. corsi		n. allievi		Valore in €	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Base	2.751	2.658	35.692	10.307	3.941.119	6.379.526
On the job	9.561	8.694	11.535	42.128	6.945.406	4.879.903
Professionale	5.053	3.899	66.209	52.729	65.593.586	58.447.389
Qualificazione e riqualficazione T.I.	1.355	584	2.232	945	2.137.521	927.958
PAL	2.834	0	2.834	0	2.761.222	-
<b>Totali</b>	<b>21.554</b>	<b>15.835</b>	<b>118.502</b>	<b>106.109</b>	<b>81.378.854</b>	<b>70.634.776</b>

Fonte: dati Forma.Temp

Forma.Temp ha istituito, inoltre, un fondo di solidarietà bilaterale ai sensi della L. n. 92/2012 e s.m.i. per attivare le politiche passive del lavoro a favore dei lavoratori a tempo determinato e indeterminato in somministrazione come tutela in costanza di rapporto di lavoro nei casi di difficoltà lavorative, così come in riduzione o sospensione delle attività o di cessazione del rapporto di lavoro. Le prestazioni erogate si traducono in forma di sostegno al reddito e contributo al lavoratore a tempo indeterminato, in caso di mancanza di missioni di lavoro. Le risorse destinate a tale fondo sono pari allo 0,20% (come quota parte del versamento del 4%) delle retribuzioni imponibili ai fini previdenziali dei lavoratori a cui si aggiungono le risorse definite dalle Parti Sociali. Per le retribuzioni mensili imponibili con decorrenza 1° gennaio 2016, l'articolo 27 del D.L. n. 148/2015 prevede l'innalzamento dell'aliquota contributiva allo 0,30%.

## Capitolo 3 Il sostegno alla formazione da parte delle Regioni

### 3.1 Il quadro dei finanziamenti nazionali per la formazione continua: Legge 236/1993 e Legge 53/2000

#### *La legge 236/1993*

Relativamente al contributo di cui alla L. n. 236/1993, come già accaduto per il 2014, il MLPS non è intervenuto con un nuovo decreto di riparto delle risorse per l'annualità 2015.

Nel corso dell'anno il Ministero, sulla base degli interventi disposti dalle varie regioni, ha continuato a finanziare le iniziative a valere sui decreti di riparto emanati nel corso degli anni precedenti.

Da un'analisi effettuata sull'impiego delle risorse, è emerso che vi sono contributi inutilizzati dalle regioni a partire dal 2006. È stato appurato che le regioni hanno indirizzato gli interventi, piuttosto che verso il finanziamento di programmi di formazione continua, aggiornamento e riqualificazione, verso il finanziamento di politiche passive al fine di sostenere il reddito dei lavoratori disoccupati o a rischio di esclusione dal mercato del lavoro; tale scelta è stata certamente dettata dal protrarsi della crisi economica.

A tal proposito, si ricorda che il legislatore, con l'art. 35 co. 1 lett. A) della L. n. 183/2010, ha inserito nel corpo dell'art. 9 L. n. 236/1993 il comma ter stabilendo che *“il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali può prevedere misure di sostegno al reddito per lavoratori disoccupati o a rischio di esclusione dal mercato del lavoro”*. Proprio sulla base di questa previsione normativa, diverse amministrazioni regionali hanno devoluto le risorse al cofinanziamento regionale degli ammortizzatori sociali in deroga, sulla scia degli accordi siglati all'interno della Conferenza permanente per i rapporti Stato, Regioni e Province autonome del 12 febbraio 2009, 17 febbraio 2010 e 20 aprile 2011.

Ne è un esempio la Regione Siciliana che ha utilizzato gran parte delle risorse assegnate dai DD.DD. nn. 107/2006, 40/2007, 320/2009, 829/2012 per il pagamento degli ammortizzatori sociali in deroga.

Nella stessa direzione si sono orientate la regione Veneto, la regione Liguria e la regione Lazio per le risorse assegnate dal D.D. n. 829/2012.

Per quanto riguarda le regioni che nel corso del 2015 hanno programmato e realizzato interventi formativi, in molti casi si è preferito continuare l'esperienza degli anni precedenti integrando le risorse finanziarie ex art. 9 L. n. 236/1993 con quelle del Fse e quelle previste dall'art. 6 co. 4 L. n. 53/2000 tenendo in considerazione le peculiarità normative dei diversi canali di finanziamento. Un esempio in questo senso è dato dalla regione Piemonte che, con la Direttiva FCI 2008/16, ha programmato un sistema di formazione continua individuale integrando i tre canali di finanziamento e affidando alle amministrazioni provinciali la gestione delle procedure ad evidenza pubblica per l'effettiva realizzazione dei programmi formativi.

È stato registrato anche l'utilizzo congiunto delle risorse L. n. 236/1993 con quelle destinate alle attività formative dei Fondi Interprofessionali per la formazione continua di cui all'art. 118 L.

88/2000. In questo senso la regione Campania ha previsto la promozione dei piani formativi integrati con i Fondi interprofessionali, basata sulla condivisione degli indirizzi di tipo programmatico, di monitoraggio annuale delle azioni intraprese e l'utilizzo degli strumenti finanziari con modalità integrata.

#### *Legge 53/2000*

Per quanto riguarda il contributo di cui alla L. n. 53/2000, in data 26/02/2015 è stato pubblicato il D.I. n. 87/Segr D.G./2014 dell'11/11/2014 che ha ripartito fra le regioni le risorse per l'annualità 2014 (tab. 3.1).

*Tabella 3.1 – Ripartizione risorse del D.I. 87/Segr D.G./2014 dell'11/11/2014*

<b>Regioni</b>	<b>Contributo</b>
Piemonte	€ 1.187.520,69
Valle D'Aosta	€ 35.982,36
Lombardia	€ 2.869.206,39
Veneto	€ 1.413.755,80
Friuli Venezia Giulia	€ 342.399,55
Liguria	€ 395.252,71
Emilia Romagna	€ 1.298.357,78
Toscana	€ 969.353,15
Umbria	€ 232.211,40
Marche	€ 419.316,56
Lazio	€ 1.504.391,26
Abruzzo	€ 320.885,25
Molise	€ 65.059,30
Campania	€ 993.899,12
Puglia	€ 784.190,35
Basilicata	€ 116.956,90
Calabria	€ 346.763,61
Sicilia	€ 903.014,76
Sardegna	€ 378.076,35
<b>Totale</b>	<b>€ 14.576.593,30</b>

Nel corso del 2014, si è proceduto alla verifica di tutte le somme residue non ancora liquidate ed è emerso che risultano contributi non impegnati dalle varie regioni a partire dall'annualità 2005 (D.I. n. 62/2007).

Poiché i decreti che si sono succeduti nel tempo hanno previsto la revoca delle risorse non impegnate nei 24 mesi successivi alla relativa pubblicazione, le regioni sono state formalmente sollecitate a trasmettere gli impegni giuridicamente vincolanti necessari allo svincolo delle risorse; in seguito a ciò diverse regioni hanno risposto positivamente inviando la documentazione richiesta.

I decreti di distribuzione delle risorse, nel rispetto del dettato normativo, hanno previsto due tipologie di intervento: a) finanziamento di progetti presentati dalle imprese che, sulla base di accordi contrattuali, prevedono quote di riduzione dell'orario di lavoro, anche per il contrasto dello stato di crisi occupazionale; b) finanziamento di progetti presentati direttamente dai singoli lavoratori.

Delle due tipologie di intervento, le regioni hanno utilizzato le risorse, prevalentemente, per il finanziamento delle iniziative formative richieste direttamente dal lavoratore e somministrate attraverso la concessione di voucher individuali.

Molte di esse hanno utilizzato le risorse per finanziare lo scorrimento delle graduatorie relative a progetti formativi approvati sulla base di avvisi pubblici di anni precedenti; tali progetti, anche se ritenuti ammissibili, non erano stati di fatto finanziati a causa dell'esaurimento delle risorse.

Questo è l'indirizzo seguito dalla regione Piemonte che ha utilizzato le risorse, come in precedenza accennato, per finanziare azioni di formazione continua ad iniziativa individuale dei lavoratori (Direttiva FCI).

La stessa regione Friuli Venezia Giulia ha emanato nel corso del 2014 diversi avvisi a valere sui decreti interministeriali precedenti per finanziare operazioni formative aziendali e individuali, prevedendo di impegnare le risorse assegnate dall'ultimo decreto per investire su progetti già approvati al fine di ampliare la platea dei beneficiari.

La regione Marche ha utilizzato le risorse di cui ai DD.II. nn. 60/2010 e 40/2012 per il finanziamento di voucher formativi individuali collegati a piani formativi aziendali.

Anche la regione Liguria ha optato per il finanziamento di iniziative formative a domanda individuale accessibili mediante voucher, utilizzando le risorse di cui ai DD.II. nn. 106/2013, 107/2013, 108/2013 e 3/2014, impegnandole a favore delle amministrazioni provinciali per l'attivazione degli interventi formativi rivolti ai lavoratori occupati e non.

La regione Basilicata, ritenendo di dare un sostegno concreto alle imprese del territorio che hanno maggiormente risentito degli effetti della crisi economica, ha emanato l'Avviso Pubblico "Formazione continua per le imprese coinvolte dagli effetti della crisi economica", attraverso l'intervento di più fonti di finanziamento: Fse, risorse ex L. n. 236/1993 e ex L. n. 53/2000.

La regione Valle D'Aosta ha impegnato le risorse di cui ai decreti 62/2007, 110/2007, 60/2010 e 40/2012 destinandole alla riqualificazione degli assistenti domiciliari e dei servizi tutelari in operatori socio-sanitari, allo scopo di formare operatori competenti in grado di ricollocarsi utilmente sul mercato del lavoro conseguendo il titolo previsto dalla normativa vigente.

La regione Emilia Romagna ha utilizzato le risorse di cui al D.I. 3/2014 per finanziare piani formativi aziendali, interaziendali e settoriali che coinvolgono imprese che hanno sede legale o unità locali nel territorio regionale e che, per il contrasto della crisi occupazionale, prevedono quote di riduzione dell'orario di lavoro.

Infine, si segnala, come già evidenziato nel paragrafo 1.2 del Rapporto, che la disposizione di cui all'art. 6 co. 4 della L. n. 53/2000 è stata abrogata dall'art 32 co. 5 del D. Lgs.150/2015.

### ***3.2 Il Fondo Sociale Europeo a sostegno dell'adattabilità dei lavoratori e delle imprese: stato di attuazione finanziario e fisico dei progetti di formazione continua***

Tra gli orientamenti della politica di coesione 2007-2013 finalizzati ad attuare la strategia di Lisbona in termini di crescita e occupazione c'è quello di "migliorare l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese e rendere più flessibile il mercato del lavoro". Nella programmazione 2007-2013 dei fondi strutturali dunque una priorità di intervento del Fondo Sociale Europeo (FSE) è quella di

“*accrescere l’adattabilità dei lavoratori, delle imprese e degli imprenditori al fine di migliorare l’anticipazione e la gestione positiva dei cambiamenti economici*”, richiamata nell’articolo 3 del Regolamento UE 1081/2006. Azioni specifiche di formazione per occupati sono individuabili all’interno della programmazione operativa per obiettivi specifici dell’asse *Adattabilità*. La dotazione finanziaria di questo Asse è pari a 2,2 miliardi di euro che rappresentano il 15,7 del contributo totale del FE 2007-2013 (tab. 3.2). Si tratta di azioni volte a favorire la formazione permanente dei lavoratori, attraverso maggiori investimenti nella formazione volta a migliorarne qualifiche e competenze, in grado di garantire ai lavoratori meno qualificati e più anziani l’accesso agli interventi di potenziamento di competenze e/o di riqualificazione professionale e di sostenere l’inserimento organizzativo e di acquisizione di capacità tecniche di un target più giovane anche attraverso l’apprendistato.

Tabella 3.2 - Fse 2007-2013: attuazione finanziaria per asse e obiettivo (POR e PON). Dati al 31.12.2014

Asse	Contributo totale	Impegni	Pagamenti
1 - Adattabilità	2.202.598.839,00	2.206.434.798,75	1.787.190.953,35
2 - Occupabilità	4.792.608.626,00	5.024.861.434,74	3.895.953.151,52
3 - Inclusione sociale	1.246.001.302,00	1.245.685.669,55	1.024.104.524,27
4 - Capitale umano	4.739.716.657,00	4.812.667.393,16	3.901.605.424,55
5 - Interregionalità e transnazionalità	229.220.136,00	200.829.570,65	131.913.603,49
6 - Assistenza tecnica	532.047.027,00	449.120.967,72	356.246.756,03
7 - Capacità istituzionale	252.539.187,00	216.686.419,18	137.799.648,98
8 - Pari opportunità e non discriminazione	23.175.180,00	21.093.177,22	17.969.130,99
<b>Totale Fse</b>	<b>14.017.906.954,00</b>	<b>14.177.379.430,97</b>	<b>11.252.783.193,18</b>

Fonte: elaborazioni Isfol su dati MEF-Igrue

Al fine di fornire informazioni quantitative sullo stato di avanzamento finanziario e fisico dei progetti classificati sotto la tipologia *formazione continua*, in questa analisi si farà riferimento a due fonti distinte: i dati di natura finanziaria (impegni e pagamenti) sono quelli presenti sul sistema informativo centrale di monitoraggio dei progetti cofinanziati dal Fondi Strutturali del MEF Igrue (MonitWeb), mentre i dati di natura fisica (partecipanti e loro caratteristiche) sono ricavati dai Rapporti Annuali di Esecuzione 2015 (RAE) che le Regioni e le Province Autonome predispongono annualmente. Si è dovuto ricorrere a questa fonte documentale di secondo livello dal momento che nell’archivio MonitWeb i dati fisici non sono disponibili per l’intero territorio nazionale<sup>28</sup>.

A dicembre 2014 gli impegni complessivi dei progetti di *formazione continua* risultano pari a oltre 886 milioni di euro (tab. 3.3). Pur essendo presente in tutti gli assi dei Programmi Operativi Regionali (POR), la *formazione continua* è una tipologia di progetto che si concentra all’interno dell’asse *Adattabilità*. Gli impegni relativi ai progetti classificati sotto la categoria *formazione continua* rappresentano infatti il 90% dell’asse *Adattabilità* per le regioni dell’Obiettivo Competitività Regionale e Occupazione (CRO) e l’88,6% per quelle dell’Obiettivo Convergenza (CONV).

<sup>28</sup> La fonte dei dati finanziari, cumulati al 31.12. 2014, è il Sistema informativo MonitWeb del MEF-Igrue. I dati relativi ai destinatari dei progetti Fse avviati alla formazione continua sono quelli pubblicati dalle Amministrazioni titolari di PO Fse nei Rapporti Annuali di Esecuzione (RAE) relativi all’anno 2015, cumulati al 31.12.2014.

Tabella 3.3 - Fse 2007-2013. Attuazione finanziaria della tipologia di progetto “formazione continua”, per asse (dati aggiornati al 31.12.2014)

<b>Assi</b>	<b>Impegni (€)</b>	<b>Pagamenti(€)</b>	<b>% Impegni</b>	<b>% Pagamenti</b>
Adattabilità	688.664.671.12	519.587.670.69	90,0	89,4
Occupabilità	51.500.234.21	41.476.643.06	6,7	7,1
Inclusione sociale	5.217.169.90	4.834.463.07	0,7	0,8
Capitale umano	15.716.768.38	12.819.962.90	2,1	2,2
Transnazionalità	1.218.532.30	864.764.38	0,2	0,1
Assistenza Tecnica	2.803.072.01	1.874.527.97	0,4	0,3
<i>Formazione per occupati – totale Obiettivo CRO</i>	<i>765.120.447.92</i>	<i>581.458.032.08</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
Adattabilità	107.540.368.29	79.001.010.12	88,6	87,4
Occupabilità	11.731.607.96	9.639.630.94	9,7	10,7
Inclusione sociale	227.050.00	23.881.97	0,2	0,0
Capitale umano	928.573.90	773.922.55	0,8	0,9
Transnazionalità	937.204.00	925.404.00	0,8	1,0
<i>Formazione per occupati – totale Obiettivo CONV</i>	<i>121.364.804.14</i>	<i>90.363.849.59</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
<b>Formazione per occupati - totale Fse</b>	<b>886.485.252.06</b>	<b>671.821.881.67</b>		

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

Dato il limite informativo posto dal monitoraggio fisico, che non consente di dare evidenze relativamente al numero di partecipanti a progetti di *formazione continua* e loro caratteristiche, l’analisi che segue fa riferimento esclusivamente all’asse *Adattabilità*.

I dati cumulati a dicembre 2014 mostrano per l’asse *Adattabilità* una dotazione finanziaria di circa 2 miliardi di euro, registrando un decremento di circa 5 punti percentuali rispetto al valore dell’anno precedente<sup>29</sup>. Questo dato complessivo presenta un considerevole divario se analizzato per Obiettivo CRO e Obiettivo CONV. Mentre nel primo caso, infatti, la dotazione finanziaria dell’Asse permane sostanzialmente invariata, nel caso delle regioni dell’Obiettivo CONV si ha un sensibile decremento della dotazione finanziaria dell’Asse, di circa 20 punti percentuali, dovuto principalmente alla scelta di riprogrammare la dotazione finanziaria dell’Asse spostando risorse verso altri interventi prioritari del Piano Azione Coesione (PAC). Il peso percentuale dell’asse sul contributo globale del fondo è del 17,7%, anche qui con un sensibile divario regionale tra i due obiettivi di Fse: 23,4% per le regioni Obiettivo CRO e 8,2% per quelle Obiettivo CONV. Gli indicatori di *performance* finanziaria indicano una capacità d’impegno del 100% (specificatamente 103% nelle regioni Obiettivo CRO e 88,1% nelle regioni Obiettivo CONV) e un’efficienza realizzativa del 81,3% (specificatamente 83,2% nelle regioni Obiettivo CRO e 72,1% nelle regioni Obiettivo CONV) (tab. 3.4).

<sup>29</sup> Cfr. MLPS-Isfol, *XV Rapporto sulla formazione continua*, dicembre 2014.

Tabella 3.4 - Fse 2007-2013. Contributo totale, attuazione e indicatori di performance finanziaria dell'asse "Adattabilità", per Obiettivo e Programmi Operativi Regionali (dati aggiornati al 31/12/2014)

Programma Operativo	Contributo totale (€)	Impegni (€)	Pagamenti (€)	Capacità impegno%	Efficienza realizzativa %
Por Abruzzo	63.312.644,00	54.924.520,27	48.497.539,79	86,8	76,6
Por Emilia Romagna	200.330.474,00	211.680.902,24	167.012.228,48	105,7	83,4
Por Friuli Venezia Giulia	76.262.113,00	73.485.859,61	63.941.928,79	96,4	83,8
Por Lazio	212.638.796,00	219.830.281,32	184.929.655,38	103,4	87,0
Por Liguria	86.916.071,00	102.548.125,35	80.581.820,78	118,0	92,7
Por Lombardia	199.500.000,00	208.189.264,10	159.063.914,58	104,4	79,7
Por Marche	83.924.493,00	81.232.017,62	73.777.072,80	96,8	87,9
Por Molise	23.223.573,00	13.665.062,31	11.791.775,91	58,8	50,8
Por P.A. Bolzano	58.481.568,00	57.471.919,86	34.601.483,63	98,3	59,2
Por P.A. Trento	35.409.677,00	43.909.438,43	38.111.092,32	124,0	107,6
Por Piemonte	251.963.112,00	278.554.028,61	227.977.816,40	110,6	90,5
Por Toscana	112.064.223,00	112.945.010,27	101.665.720,82	100,8	90,7
Por Umbria	49.533.582,00	43.521.826,16	35.175.650,69	87,9	71,0
Por Valle d'Aosta	16.876.840,00	18.300.170,37	11.812.839,21	108,4	70,0
Por Veneto	158.694.834,00	167.474.258,22	112.040.848,33	105,5	70,6
Por Sardegna	123.049.518,00	116.532.074,10	106.737.142,78	94,7	86,7
<b>Totale Obiettivo CRO</b>	<b>1.752.181.518,00</b>	<b>1.804.264.758,84</b>	<b>1.457.718.530,69</b>	<b>103,0</b>	<b>83,2</b>
Por Campania	140.000.000,00	127.320.424,12	105.621.201,62	90,9	75,4
Por Calabria	100.829.963,00	94.145.259,69	87.617.839,04	93,4	86,9
Por Sicilia	3.779.011,00	5.207.750,25	2.858.672,38	137,8	75,6
Por Basilicata	45.190.323,00	37.659.509,24	34.289.959,45	83,3	75,9
Por Puglia	77.196.763,00	58.905.693,36	34.344.110,19	76,3	44,5
<b>Totale Obiettivo CONV</b>	<b>366.996.060,00</b>	<b>323.238.636,66</b>	<b>264.731.782,68</b>	<b>88,1</b>	<b>72,1</b>
<b>Totale Fse</b>	<b>2.119.177.578,00</b>	<b>2.127.503.395,50</b>	<b>1.722.450.313,37</b>	<b>100,4</b>	<b>81,3</b>

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

Nel periodo 2007-2014 sono circa 5,8 milioni i partecipanti coinvolti in progetti avviati complessivamente dal Fondo Sociale Europeo: di questi gli occupati rappresentano il 47,3% del totale (oltre 2,7 milioni di individui). La situazione risulta però fortemente differenziata tra le regioni dell'Obiettivo CONV e dell'Obiettivo CRO: queste ultime infatti fanno registrare una percentuale di occupati pari al 57%, mentre nelle regioni dell'Obiettivo CONV gli occupati raggiunti sono il 34% del totale. La componente femminile occupata risulta sostanzialmente uguale nelle due aree Obiettivo e pari al 47% del totale (tab. 3.5).

Tabella 3.5 - Fse 2007-2013. Partecipanti coinvolti in progetti avviati dal Fse, totale complessivo e totale occupati, per obiettivo e genere (dati al 31.12.2014)

Obiettivo	Totale avviati		Totale occupati	
	totale	donne	totale	donne
Obiettivo CRO	3.424.283	1.625.944	1.944.090	878.439
Obiettivo CONV	2.373.412	1.113.449	800.105	356.469
<b>Totale Fse</b>	<b>5.797.695</b>	<b>2.739.393</b>	<b>2.744.195</b>	<b>1.234.908</b>

Fonte: elaborazioni Isfol su dati delle regioni e province autonome (RAE Fse 2015)

I dati fisici cumulati al 31 dicembre 2014 mostrano che i progetti avviati nell'asse *Adattabilità* hanno coinvolto circa 1,6 milioni di individui: la quota di occupati in questo asse è del 97%.

La percentuale di donne è pari al 42% con una considerevole differenza tra le due aree Obiettivo: nelle regioni dell'Obiettivo CRO la componente femminile rappresenta il 44% mentre nelle regioni dell'Obiettivo CONV le donne avviate rappresentano il 26% del totale (tab. 3.6).

Infine, con riferimento al livello d'istruzione dei partecipanti, si osserva che la maggior parte è in possesso di un diploma di istruzione secondaria superiore (42,3%) e che un'elevata percentuale di individui, pari al 38%, è rappresentata da persone che possiedono un titolo di istruzione primaria o secondaria inferiore. Gli individui con istruzione terziaria rappresentano invece una percentuale molto più bassa, pari al 14,5%, ed estremamente contenuta è la quota di persone con istruzione post-secondaria non terziaria (3%).

Tabella 3.6 - Fse 2007-2013. Asse *Adattabilità*: destinatari coinvolti in progetti avviati e loro caratteristiche, totale Fse e totale obiettivo (dati al 31.12.2014)

	Totale Fse	Obiettivo	
		Competitività	Convergenza
<b>Totale partecipanti</b>	<b>1.634.644</b>	<b>1.492.921</b>	<b>141.723</b>
Uomini	57,9	56,4	74,3
Donne	42,1	43,6	25,7
Occupati	96,9	97,2	93,5
Disoccupati	2,8	2,5	6,3
Inattivi	0,3	0,3	0,1
Istruzione primaria o secondaria inferiore (ISCED 1 e 2)	38,0	37,3	45,6
Istruzione secondaria superiore (ISCED 3)	42,3	42,9	36,0
Istruzione post-secondaria non terziaria (ISCED 4)	3,1	2,3	10,9
Istruzione terziaria (ISCED 5 e 6)	14,5	15,3	6,3
Titolo non disponibile	2,1	2,2	1,3

Fonte: elaborazioni Isfol su dati delle regioni e province autonome (RAE Fse 2015)

### 3.3 La formazione finanziata dalla regione Lombardia anche a supporto dell'expo 2015

Nell'ambito degli interventi gestiti dalle Regioni e finanziati con risorse nazionali (ex lege n. 236/1993 e n. 53/2000) e Fondo Sociale Europeo, un approfondimento è dedicato alla Regione Lombardia che ha supportato, con iniziative di formazione ad hoc, l'evento Expo 2015. A

dimostrazione di come la flessibilità delle politiche comunitarie abbia permesso di valorizzare un evento che ha prodotto forti ricadute sia a livello regionale che nazionale.

Nella programmazione delle politiche attive per il mercato del lavoro di una Regione, soprattutto in una fase di crisi economica, le attività formative per i lavoratori costituiscono sicuramente uno tra i fattori più efficaci di rilancio della competitività. Come riportato da diverse fonti, le imprese italiane che hanno assunto in questo periodo di crisi sono quelle che, come scelta strategica, hanno scommesso sulla qualità dei loro prodotti valorizzando il marchio del “Made in Italy” ed allo stesso tempo hanno investito nella formazione dei propri dipendenti per far crescere le loro capacità e conoscenze. Tali imprese hanno saputo incrementare il loro business sui mercati esteri trovando nuovi clienti perché hanno “rischiato” sull’innovazione di prodotto o di processo produttivo. Le stesse hanno dovuto generare valore aggiunto per far fronte alla globalizzazione e salvaguardare la propria competitività sui mercati maturi o emergenti internazionali ad alta competizione.

La Regione Lombardia con gli avvisi sulla *Formazione continua* ha privilegiato le imprese lombarde che hanno attivato queste strategie e modelli di crescita. In considerazione delle profonde trasformazioni dei modelli organizzativi e di business in atto sui mercati, la Regione ha voluto promuovere e migliorare la formazione continua dei lavoratori e degli imprenditori per il rilancio o l’approfondimento delle conoscenze e delle competenze. Con gli avvisi, gli imprenditori hanno presentato progetti su azioni formative diversificate sia per una impresa singola che per più imprese o reti di imprese. La formazione continua rappresenta, infatti, un’attività fondamentale per i lavoratori e/o gli imprenditori, utile per sviluppare il livello delle competenze professionali in relazione all’innovazione tecnologica ed organizzativa richiesti dal processo produttivo e dagli obiettivi aziendali degli imprenditori.

Alla luce di ciò, la Regione ha confermato l’intento di continuare a proporre politiche attive per il mercato del lavoro tramite Avvisi di Formazione continua. È stato infatti riscontrato che i progetti formativi hanno ricadute positive sull’intero sistema economico produttivo e dei servizi.

La formazione continua assume quindi un ruolo sempre più determinante perché permette:

- di contenere e ridurre le pressioni sulle imprese causate dalla globalizzazione e dalla competizione sui mercati interni ed esterni;
- di migliorare l’aggiornamento del lavoratore, lo sviluppo delle competenze già acquisite e la sua riqualificazione professionale.

In particolare, dalla lettura degli strumenti programmatici della Regione Lombardia si mette in evidenza come:

- a) il Programma Regionale di Sviluppo della X Legislatura<sup>30</sup> sostiene e promuove le misure destinate ad un mercato del lavoro più dinamico e inclusivo, attraverso:
- interventi di inserimento e reinserimento lavorativo, sviluppati secondo modalità che garantiscono semplificazione delle procedure, controllo e valutazione dell’efficacia;
  - servizi per lo sviluppo del mercato del lavoro, con l’obiettivo di qualificare e rafforzare i servizi della rete degli operatori accreditati per aumentarne l’efficacia in termini di maggiore occupabilità e occupazione;
  - la formazione professionale, con l’obiettivo di assicurare un’adeguata formazione a lavoratori

<sup>30</sup> Cfr. Delibera Consiglio Regionale n. X/78 del 9 luglio 2013.

- e imprese e di promuovere un'organica transizione dei giovani nel mercato del lavoro;
- b) il Programma Operativo Regionale Obiettivo “Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione” - Fse 2014-2020<sup>31</sup> prevede azioni aventi come focus la centralità della persona e la promozione di misure di politica attiva del lavoro per lo sviluppo ed il sostegno dell'occupazione e delle imprese. Le priorità individuate dal Programma sono volte a promuovere il rilancio delle dinamiche occupazionali per contrastare gli effetti negativi della crisi, soprattutto con riferimento alle categorie più vulnerabili quali i giovani, le donne, i disoccupati di lunga durata ed i lavoratori coinvolti in situazioni di crisi aziendali. In particolare sono previsti degli interventi all'interno dell'Asse 1 OT 8 -“Occupazione” e nell'Asse 3 OT 10 – “Istruzione e formazione”.

I “Progetti formativi” devono essere elaborati sulla base delle effettive esigenze formative manifestate da una o più imprese, vi potrà partecipare esclusivamente il personale della/e medesima/e imprese coinvolte, al fine di cogliere le opportunità di sviluppo che il mercato offre.

Le tipologie dei progetti formativi ammessi sono:

- 1) Aziendali – riferiti ad una sola azienda;
- 2) Interaziendali – riferiti ad un numero minimo di aziende fissato dall'avviso;
- 3) Strategici regionali – riferiti a programmi regionali particolarmente rilevanti per lo sviluppo economico del territorio regionale.

Al fine della presentazione dei progetti, la singola impresa o il gruppo di imprese liberamente aggregatosi, individua un ente formativo con il quale definire un progetto, dettagliandolo in una o più azioni formative necessarie per sostenere le linee di sviluppo del business aziendale.

---

<sup>31</sup> Cfr. [http://www.ue.regione.lombardia.it/shared/ccurl/986/647/Programme\\_2014IT05SFOP007\\_1\\_2\\_it.pdf](http://www.ue.regione.lombardia.it/shared/ccurl/986/647/Programme_2014IT05SFOP007_1_2_it.pdf).

## Capitolo 4 Uno sguardo ai sistemi europei

### 4.1 L'istruzione e formazione professionale continua in Germania

#### *Uno sguardo al sistema*

Le competenze relative all'istruzione e formazione professionale in Germania sono condivise tra il governo federale e i 16 *Länder*. La Costituzione (*Grundgesetz*) prevede che la competenza per l'istruzione scolastica sia affidata ai diversi Ministeri dell'Istruzione e degli Affari Culturali dei *Länder*, i quali sono anche responsabili delle politiche per l'istruzione pubblica, compresa quella professionale.

Il governo federale è invece responsabile della formazione professionale svolta in azienda, o in centri di formazione professionale non scolastici. Il governo federale, inoltre, individua il contenuto della formazione per le figure professionali nel seguente sistema duale: il riconoscimento vincolante a livello nazionale delle figure professionali assicura che siano presi in considerazione degli standard minimi concordati con le associazioni di categoria e con gli Stati federali e che la formazione per professioni riconosciute sia erogata solo in conformità con i regolamenti adottati dal governo federale. Il Ministero federale dell'istruzione e della ricerca (BMBF) è responsabile dell'indirizzo e dell'attuazione delle politiche per l'istruzione e la formazione professionale. Tra gli atti di indirizzo sono compresi: la legge sulla formazione professionale (*Berufsbildungsgesetz*, BBIG), la stesura della Relazione annuale sulla formazione professionale, la supervisione legale e il finanziamento dell'Istituto federale per la formazione professionale (*Bundesinstitut für Berufsbildung*, BIBB) e l'attuazione di programmi per il miglioramento della formazione professionale.

In particolare, l'Istituto federale per la formazione professionale (BIBB) è l'istituzione che si occupa di ricerca nel campo della formazione professionale, con l'obiettivo di stimolare l'innovazione nel sistema formativo nazionale ed internazionale, ma è anche l'ente deputato alla costruzione del dialogo sociale in tema di formazione. Infatti, in ragione dei diversi livelli di competenza - esclusiva o concorrente - tra stati federali e governo centrale, è stata sviluppata una procedura, di cui è responsabile il BIBB, che assicura una stretta concertazione e cooperazione tra il governo federale e i *Länder* con il coinvolgimento delle parti sociali.

Per quanto riguarda in particolare la formazione continua, questa è caratterizzata da un pluralismo di fornitori, un'offerta varia e un grado relativamente minimo di regolamentazione da parte dello Stato. Solo una piccola percentuale dell'offerta di formazione continua è finalizzata al conseguimento di una qualifica formale.

Per accedere a **percorsi di istruzione e formazione continua regolamentata**, ovvero finalizzata all'ottenimento di una qualifica, il prerequisito è essere titolari di una qualifica di formazione iniziale o di un diploma di istruzione superiore. Fanno eccezione i **percorsi di riqualificazione** che mirano a fornire una qualifica professionale a coloro che non sono più in grado di lavorare nel campo professionale in cui sono stati formati (ad esempio a causa di una malattia professionale).

I percorsi regolamentati di istruzione e formazione continua sono basati su atti normativi nazionali che disciplinano il campo di applicazione, i contenuti, gli obiettivi e le prove di valutazione finale (ad esempio: i corsi di formazione per maestri artigiani; i Master of Business

Administration - MBA; i corsi per lavoratori qualificati). Tali atti regolatori sono stabiliti dal BMBF d'intesa con i Ministeri competenti e previa consultazione con il consiglio direttivo (*Hauptausschuss*) del BIBB.

Le politiche pubbliche per l'istruzione e la formazione continua sono attuate a livello centrale dall'Agenzia federale per l'impiego, la quale è responsabile sia della promozione di misure per il sostegno all'acquisizione di qualifiche nel contesto delle politiche attive per il lavoro (in forza del Titolo II del Codice sociale - SGB II), sia del supporto alla ricerca dell'impiego attraverso la rete dei centri per l'impiego (in base al Titolo III del Codice sociale - SGB III). Tra gli strumenti di politica attiva utilizzati dall'Agenzia federale rientrano anche le misure per l'istruzione e la formazione continua per persone con disabilità, oltre ai programmi finanziati dal Fondo Sociale Europeo e finalizzati al conseguimento di una qualifica per coloro che sono occupati in lavori di breve durata<sup>32</sup>.

Su un altro versante, invece, **l'istruzione e formazione continua per l'avanzamento di carriera** mira alla promozione ed evoluzione in un settore professionale o per una determinata professione (ad esempio, la formazione avanzata per maestri artigiani) mentre la **formazione avanzata per l'adattabilità** ha come scopo mantenere e aggiornare le competenze professionali al fine di promuovere l'occupabilità dei lavoratori e la competitività delle imprese. Anche questo tipo di offerta è regolamentata a livello centrale, ed è caratterizzata da corsi full-time o part-time organizzati dagli istituti scolastici superiori, tecnici o commerciali (*Fachschulen*). I titoli acquisiti in questo canale sono classificati come ISCED 5B o EQF livello 6. Ad esempio, una volta conseguito il perfezionamento professionale come *Meister*, si diventa lavoratore autonomo come artigiano, si possono occupare e formare apprendisti e si ha accesso ai corsi presso le Accademie di arti e mestieri (*Hochschulen*).

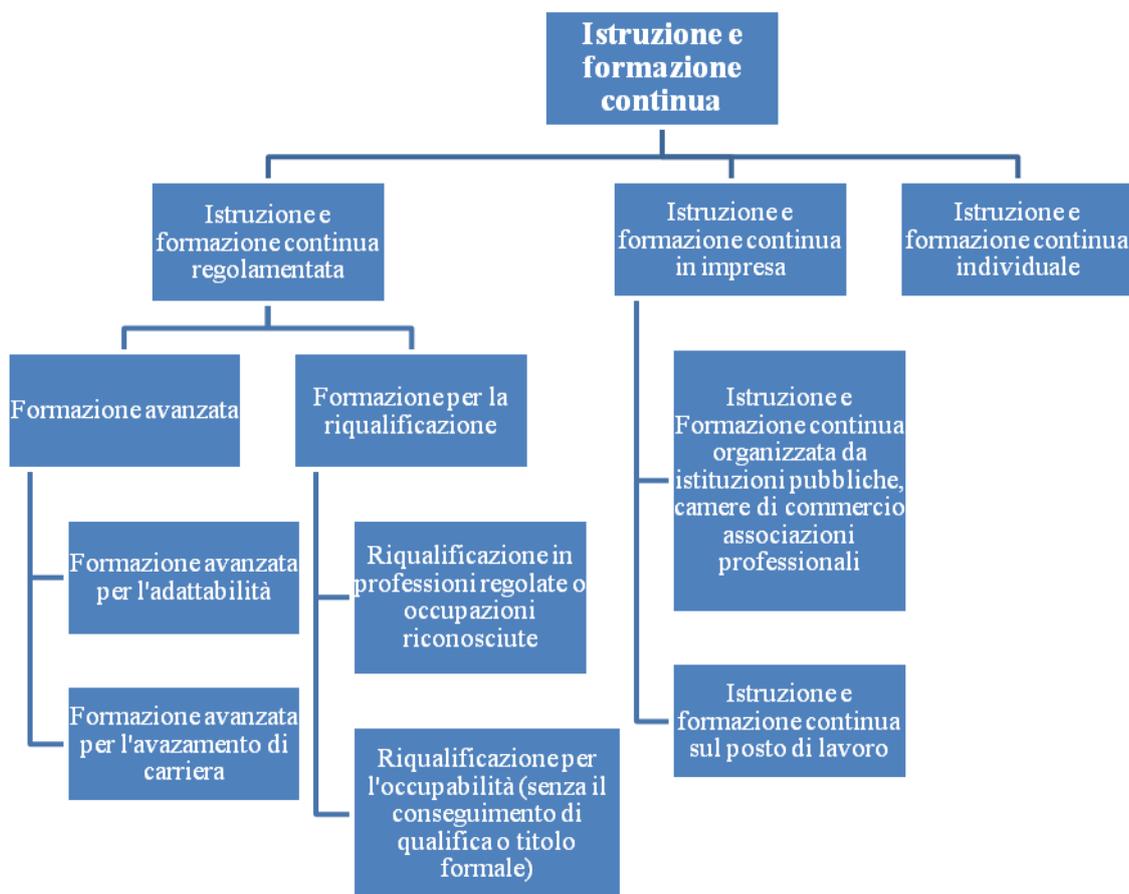
La **formazione in azienda** è delegata alle imprese, essa può comprendere qualsiasi tipo di formazione (ad eccezione della formazione iniziale) che si svolge in azienda, entro l'orario di lavoro - in sessioni formative dedicate, oppure nello svolgimento dell'attività - e di solito con finanziamento integrale da parte dell'impresa. La formazione in azienda viene spesso erogata in *outsourcing* da camere di commercio, associazioni professionali o centri di formazione privati.

La **formazione continua organizzata e finanziata individualmente**, nei cosiddetti *Volkshochschulen* (VHS), centri di educazione per adulti, costituisce l'offerta pubblica più importante per l'apprendimento degli adulti. Tali centri offrono (oltre a corsi di formazione permanente, ovvero non correlati alle competenze necessarie sul lavoro) corsi e laboratori di istruzione e formazione per il lavoro e corsi di preparazione agli esami di abilitazione professionale. Inoltre, le politiche attive del lavoro comprendono misure di formazione continua rivolte ad un ampio spettro di utenti, dai disoccupati o coloro che non sono in possesso di qualifiche, al management di impresa. La finalità, il contenuto e la durata dei corsi variano di conseguenza.

---

<sup>32</sup> Cfr. <https://webgate.ec.europa.eu/fpfs/mwikis/eurydice/index.php/Germany:Overview>

Figura 4.1 - La formazione continua in Germania

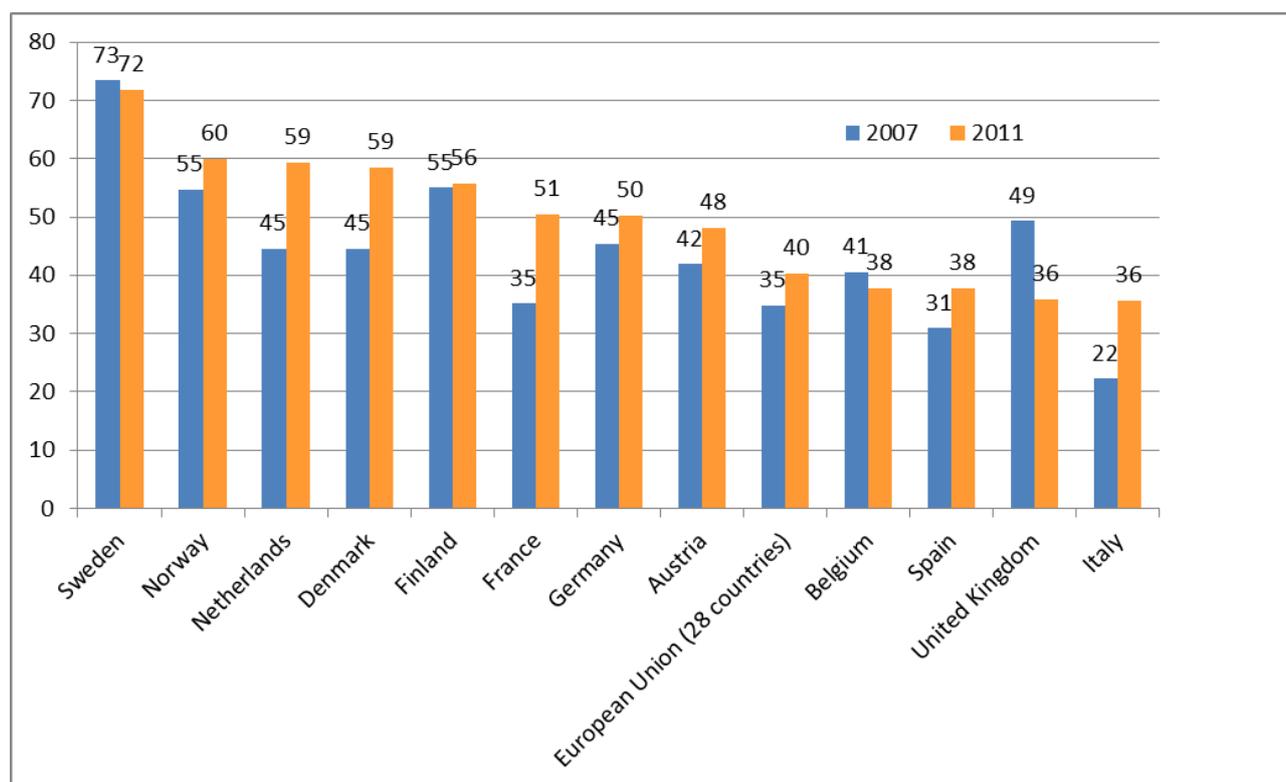


Fonte: Cedefop, (2007) VET in Germany

#### Alcuni dati di scenario

Secondo i risultati dell'Indagine Adult Education Survey (AES) del 2012 il tasso di partecipazione ad attività di istruzione e formazione continua per la popolazione di età compresa tra 18 e 64 anni in Germania è del 50%, 6 punti percentuali in più rispetto alla rilevazione del 2007. Un esame più approfondito dei dati relativi alla partecipazione dei lavoratori ad attività formali e non formali di istruzione e formazione professionale rivela che la partecipazione aumenta con l'aumentare dell'età fino a 40 anni, per poi diminuire; è inoltre fortemente correlata al livello di istruzione (fig. 4.2).

Figura 4.2 – Tasso di partecipazione ad attività di istruzione e formazione (formale e non formale), media europea (28 paesi) e confronto con alcuni paesi europei (valori %)



Fonte: Eurostat, AES 2011, dati aggiornati all'11 agosto 2015

Occorre tuttavia evidenziare che i dati dell'indagine *Carrier Survey*, svolta dal BIBB nel 2012, mostrano come la partecipazione dei lavoratori più anziani sia in costante aumento a partire dal 2006: la manutenzione e l'aggiornamento delle conoscenze professionali sono infatti particolarmente importanti per un target di questo tipo<sup>33</sup>.

Inoltre, secondo i dati del *Panel Establishment IAB*<sup>34</sup> dell'Istituto per la ricerca sull'occupazione presso l'Agenzia Federale per l'impiego (*Institute for Employment Research of the German Federal Employment Agency*), il 53% delle imprese nel 2011 ha partecipato al finanziamento di corsi di istruzione e formazione continua<sup>35</sup>.

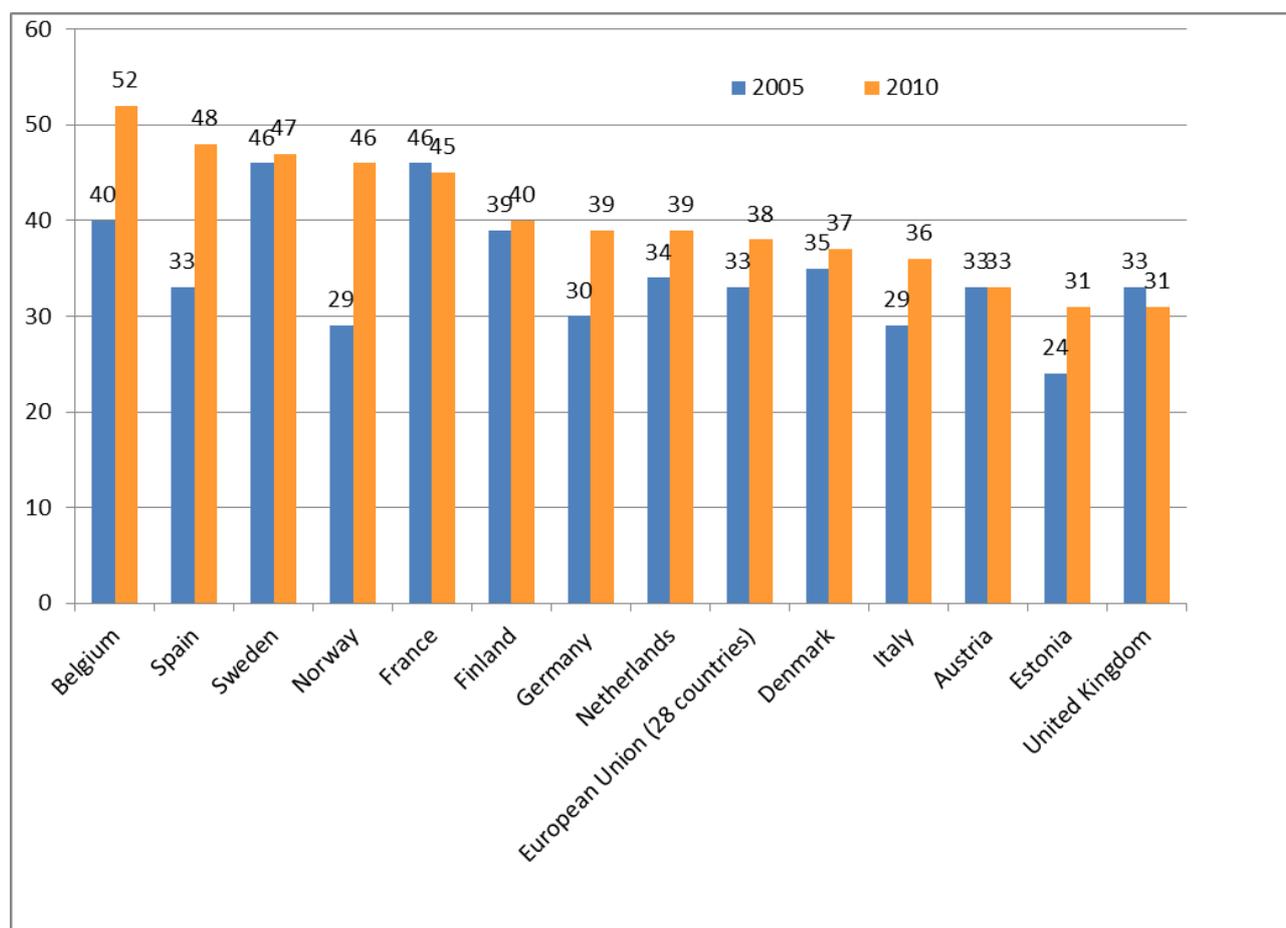
L'aumento della partecipazione delle imprese ad attività di istruzione e formazione professionale è confermato dai dati della quarta indagine europea sulla formazione professionale continua (*Continuing Vocational Training Survey - CVTS4 2010*, dati aggiornati a settembre 2014). Lo sviluppo in Germania è positivo per quasi tutti gli indicatori (fig. 4.3).

<sup>33</sup> BIBB (2014), *VET Data Report Germany 2013, Facts and analyses accompanying the Federal Report on Vocational Education and Training – selected findings*, Germany

<sup>34</sup> L'indagine *IAB Establishment Panel* raggiunge un campione rappresentativo di imprese e rileva parametri legati all'occupazione nelle singole imprese. Il Panel di imprese viene consultato nella Germania occidentale dal 1993 e dal 1996 è stato esteso alla Germania orientale. Tale ampia base dati permette di svolgere approfondimenti longitudinali sul versante della domanda nel mercato del lavoro.

<sup>35</sup> BIBB, 2014

Figura 4.3 - Tasso di partecipazione dei dipendenti di impresa a corsi di istruzione e formazione continua – confronto tra Germania, media europea (28 paesi) e alcuni paesi europei (valori %)



Fonte: Eurostat, CVTS4 2010, dati aggiornati al 25-9-2014

Secondo i dati del *Qualification Panel* del BIBB, la partecipazione all'istruzione e alla formazione continua è notevolmente maggiore in aziende che forniscono formazione in sede, rispetto a società che usufruiscono di formazione erogata da enti esterni. I corsi di istruzione e formazione professionale continua ammontavano a 67.570 nel 2011, con un andamento decrescente rispetto all'anno precedente. Nel 2011 sono state presentate un totale di 181.677 domande di partecipazione a corsi di formazione a distanza approvati dal governo centrale, con una diminuzione del 10,5% rispetto all'anno precedente (BIBB, 2014).

Negli ultimi anni, tra il 2000 e il 2005, i fondi pubblici per il sostegno alle politiche di istruzione e formazione continua sono stati reindirizzati verso l'attuazione dei programmi regionali per il mercato del lavoro. Il calo dei finanziamenti per l'attuazione dell'istruzione e formazione professionale continua è stato costante fino al 2005. A partire dal 2006, i fondi sono invece temporaneamente aumentati e hanno raggiunto il loro punto più alto nel 2009, per poi tornare a decrescere dal 2010, con una diminuzione nel 2011 del 37,3% di lavoratori ammessi a partecipare a misure di sostegno dell'istruzione e formazione professionale, pari in totale a 304.991 (dati al 2011). Nel 2011 la spesa totale rientrante nel Capitolo III del Codice sociale (SGB III) per il sostegno della partecipazione all'istruzione e formazione professionale continua è stata pari a € 1,7 miliardi, rispetto a € 1,92 miliardi nell'anno precedente. Questa spesa è costituita dai costi per sostenere l'accesso all'istruzione e la formazione continua (costo del corso, le spese di viaggio,

assistenza all'infanzia, spese di soggiorno) e da costi per la concessione di indennità di disoccupazione durante l'istruzione e formazione continua. Anche la spesa complessiva per l'indennità di base per l'istruzione e la formazione professionale è diminuita ed è pari a € 645 milioni nel 2011, mentre ammontava a € 827 milioni nel 2010.

In questo scenario di andamento negativo per quanto riguarda i dati relativi alle politiche pubbliche per l'istruzione e formazione continua, tuttavia è aumentata la percentuale di lavoratori impegnati in misure finalizzate all'acquisizione di un titolo o di una qualifica, fino a rappresentare l'11,4% del totale (34.779). È inoltre da sottolineare il fatto che il 30,7% dei lavoratori coinvolti in attività di istruzione e formazione continua non ha completato la formazione iniziale (BIBB, 2014).

## PARTE II

# **Le dimensioni della formazione per i lavoratori e le imprese**

## Capitolo 5 - La partecipazione formativa

### 5.1 *Il ruolo della formazione nello sviluppo del capitale umano, organizzativo e relazionale*

La formazione aziendale, che accompagna il lavoratore nel percorso di sviluppo professionale sulla base di un investimento deciso e finanziato dal datore di lavoro, ha una grande rilevanza nello sviluppo del capitale umano, che rappresenta uno dei principali fattori di progresso economico e sociale (Rossi, 2015).

La formazione sul posto di lavoro è inoltre considerata una priorità nella strategia di Europa 2020, in cui conoscenza e innovazione rappresentano i presupposti di una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Il miglioramento della qualità dell'istruzione, il potenziamento della ricerca, la promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico sono obiettivi che possono essere raggiunti attraverso una strategia integrata, capace di agire contemporaneamente sui fronti dell'innovazione, dell'istruzione e della formazione. Lo sviluppo del capitale umano, organizzativo e relazionale, attraverso la promozione di una maggiore diffusione degli investimenti in attività intangibili, richiede inoltre l'adozione di politiche pubbliche che incoraggino la cooperazione e l'interdipendenza fra l'investimento in formazione e quello in attività e processi innovativi. Lo sviluppo di raccordi tra PMI, organismi di ricerca e trasferimento tecnologico e agenzie formative consente infatti di migliorare l'aderenza dei sistemi formativi alle esigenze dei territori. Ciò permetterebbe di affrontare alcuni nodi strutturali che ostacolano lo sviluppo della propensione all'investimento in formazione, innovazione e R&S delle imprese italiane (cfr. par. 7.4).

A questo riguardo gli indicatori internazionali mostrano una situazione poco confortante (cfr. par. 6.4), sia in relazione all'obiettivo di EU2020 del raggiungimento di un target pari al 3% nel rapporto tra spesa in R&S e PIL (in Italia è stato raggiunto nel 2013 un tasso pari a 1,25%) sia in relazione al numero di addetti nelle attività di ricerca nelle imprese italiane, ancora basso. Per questi motivi l'*Innovation Union Scoreboard* (IUS2014, cfr. European Commission, 2014) colloca il nostro paese fra i *moderate innovators*, in una posizione intermedia nella graduatoria europea, a causa dei fattori abilitanti i processi innovativi (qualità e dotazione di capitale umano delle imprese). Inoltre, in Italia il livello di collaborazione delle PMI che hanno avviato attività cooperative di innovazione con altri soggetti, imprese e organismi di ricerca è ancora basso (4,4%, la media europea è di 11,7%).

Molti analisti (Antonelli, 2014) hanno inoltre dimostrato l'influenza dei fattori intangibili (capitale umano, innovazione, Ricerca e sviluppo) sui processi di crescita delle imprese e dell'economia. Tuttavia, l'investimento in conoscenza delle imprese italiane appare ancora fortemente condizionato dalle caratteristiche strutturali del sistema produttivo, che favoriscono soprattutto le grandi imprese collocate nelle aree settentrionali del Paese. Dalla "Rilevazione sugli investimenti intangibili e in capitale umano delle imprese", denominata *Intangible Assets Survey* e realizzata dall'Isfol<sup>36</sup> emerge, fra l'altro, che all'aumentare della dimensione dell'impresa aumenta anche la durata temporale del ritorno atteso dagli investimenti effettuati, mentre al Sud si registrano i valori più bassi in tutte le tipologie di investimento intangibile.

---

<sup>36</sup> Per l'indagine, realizzata dal Gruppo di ricerca "Studi, analisi e indagini sui sistemi di domanda e offerta di formazione", vedi: <<http://goo.gl/qJLFeh>> [verif. 25/11/2015].

I sistemi di istruzione e formazione possono dare un contributo decisivo in questo contesto, fornendo le “giuste” competenze richieste dal mercato del lavoro, focalizzando l’attenzione maggiormente sulla domanda di formazione piuttosto che sull’offerta<sup>37</sup>, favorendo così la riduzione del *mismatch* per fronteggiare il processo in atto, che produce una contrazione della richiesta di professioni intellettuali e tecniche e un allargamento dell’occupazione per le professioni *low-skilled*. Il disallineamento tra le competenze acquisite attraverso il percorso educativo e formativo e le richieste delle imprese è alla base del paradosso della *over-education* e della polarizzazione delle professioni (cfr. par. 5.3). La domanda di lavoro è inoltre profondamente influenzata dall’evoluzione tecnologica, per cui la forza lavoro ha oggi la necessità di operare una continua capacità di adattamento. L’innovazione tecnologica influisce da una parte sulle attività manuali ripetitive, dall’altra sulle funzioni non routinarie o codificabili in procedure standardizzate, e quindi anche sulla domanda di lavori ad alta qualificazione. Occorrerà pertanto sviluppare, nei prossimi anni, nuove professionalità e competenze collegate all’introduzione di nuove tecnologie e nuovi modelli organizzativi del lavoro (cfr. par. 6.4).

In questo quadro, alle imprese è richiesta una crescente attenzione nel coniugare le proprie esigenze con quelle che consentono di sviluppare la dotazione di capitale umano della propria forza lavoro, creando un volume maggiore, rispetto a quello attuale, di opportunità formative e di crescita professionale per i propri addetti, sviluppando la diffusione di competenze chiave quali l’esercizio del pensiero critico, l’attitudine alla risoluzione dei problemi, la creatività, la disponibilità a innovare, la capacità di comunicare efficacemente, l’apertura alla collaborazione e al lavoro di gruppo.

Sempre dalla *Intangible Assets Survey* e dalle indagini INDACO emerge che per ridurre le conseguenze negative prodotte dall’attuale frammentazione dimensionale e dal sottoinvestimento strutturale che caratterizza il sistema produttivo italiano, nonché per favorire la riqualificazione della base produttiva, sarebbe necessaria una maggiore valorizzazione degli sforzi delle imprese che intendono consolidare il proprio *asset* intangibile. Ciò sarebbe possibile favorendo la crescita degli investimenti in capitale umano, organizzativo e relazionale delle imprese e la promozione di una maggiore diffusione delle aggregazioni di rete, per sostenere gli sforzi delle piccole e medie imprese che hanno livelli medi di investimento molto limitati, privilegiando le regioni meridionali. Da un punto di vista della *governance* dei sistemi, sarebbe inoltre necessaria l’adozione di una strategia integrata e collaborativa fra tutti gli attori, con l’obiettivo di ridurre la distanza tra i sistemi formativi e il mercato del lavoro.

## **5.2 La partecipazione formativa degli adulti e la distribuzione delle opportunità formative in contesto lavorativo**

Nel 2014, quasi sei milioni e mezzo di individui in età lavorativa (dai 15 anni in poi) hanno partecipato in Italia ad attività di istruzione e formazione, formale e non-formale.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Cfr. i risultati dell’Indagine sull’Offerta di Formazione Professionale (Isfol OFP), realizzata dal Gruppo di ricerca “Studi, analisi e indagini sui sistemi di domanda e offerta di formazione“ <<http://goo.gl/4X43Ls>> [verif. 25/11/2015], in: Isfol 2015 a,b.

<sup>38</sup> I dati utilizzati in questo capitolo provengono dalla rilevazione nazionale della *Labour Force Survey* di Eurostat, effettuata in Italia dall’Istat con il nome “Rilevazione continua delle forze di lavoro”. Il questionario contiene una specifica sezione dedicata alle attività di istruzione e formazione frequentate nelle 4 settimane precedenti l’intervista. Con riferimento agli individui di età 25-64 anni, l’indagine produce le stime ufficiali dell’indicatore europeo

Rispetto all'anno precedente, si registra una crescita di individui formati pari a oltre 625 mila unità. La crescita riguarda solo l'ambito della formazione e non quello dell'istruzione: infatti, i partecipanti ai corsi di studio (istruzione scolastica, universitaria e accademica, inclusi i percorsi triennali/quadriennali IFP, IFTS e ITS) si riducono complessivamente di oltre 60 mila unità nel 2014, e ciò avviene prevalentemente all'interno della classe d'età 15-24 anni. Viceversa, i partecipanti ai corsi di formazione crescono di quasi 690 mila unità. La composizione interna di questo aggregato mostra una maggiore partecipazione delle donne, dei 35-54enni e degli occupati. Crescono infatti i partecipanti ai corsi di formazione professionale - sia quella aziendale che quella a finanziamento regionale (+340 mila unità) - come anche ad altre tipologie formative, come seminari, conferenze, lezioni private, corsi individuali, università della terza età, ecc. (+348 mila).

Al netto della popolazione in età scolare o universitaria, le persone in istruzione e formazione risultano essere oltre 2,6 milioni (rispetto ad una popolazione complessiva di 33,2 milioni di individui). La crescita risulta essere, in questo caso, pari a 624 mila unità, di cui 540 mila sono occupati (un quinto dei quali appartiene alla fascia di età over 54), mentre circa 60 mila persone non appartengono alle forze di lavoro e 22 mila sono in cerca di un'occupazione.

Siamo in presenza di un dato congiunturale interessante, che mostra una crescita, in parte attesa, della partecipazione della popolazione adulta alle opportunità formative. Nel 2008, anno iniziale della prima fase della crisi nel nostro Paese, erano stati più di 6 milioni gli individui in età lavorativa che avevano frequentato opportunità di istruzione e formazione mentre nel 2013 erano scesi a 5,8 milioni.

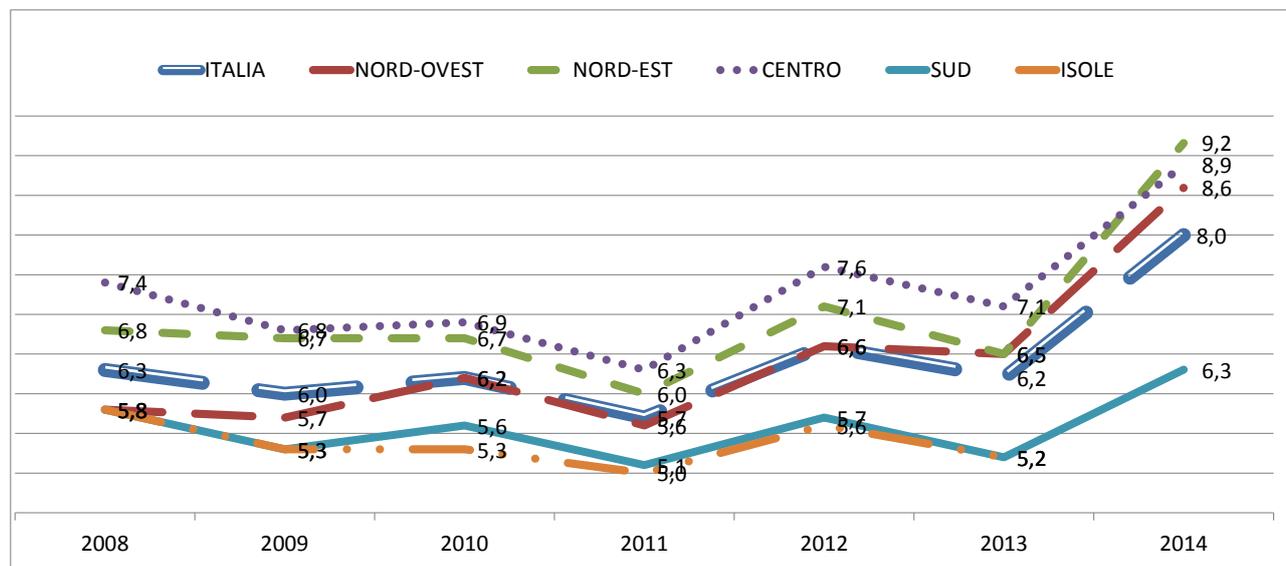
La figura 5.1 descrive la variazione del tasso di partecipazione formativa della popolazione adulta, con riferimento ai soli individui di età 25-64 anni<sup>39</sup>, nel periodo della recessione (2008-2014). Si evidenzia una crescita rilevante nel corso dell'ultimo anno, pari a +1,8%<sup>40</sup>. Essa è generalizzata sul piano territoriale, con una variazione più ampia nel Centro-Nord (+2,1% nel Nord Est) e un aumento interessante (+1,1%) anche nel Sud, per quanto inferiore rispetto al valore medio nazionale.

“Partecipazione degli adulti al *lifelong learning*”, che fa parte del set di indicatori definito dalla Strategia “*Education and Training*” (ET 2020) che l'Europa ha adottato per misurare e monitorare i progressi nel campo dell'istruzione e della formazione dei cittadini europei. Le elaborazioni qui presentate sono state realizzate sulla “Media 2014”. Per comprendere le caratteristiche e le specificità di tale indagine, e le differenze rispetto alle altre fonti statistiche europee su *Education and Training*, in particolare la AES (*Adult Education Survey*), cfr. box 5.1 e Verzicco, 2015.

<sup>39</sup> L'indicatore misura la partecipazione degli adulti ad attività educative e formative rispetto all'obiettivo del coinvolgimento annuale, a partire dal 2020, di almeno il 15% della popolazione adulta in età lavorativa, a prescindere dalla condizione occupazionale, con età 25-64 anni, in qualsiasi tipo di attività formativa fruito sulla base di un processo intenzionale di apprendimento. Cfr. la nota precedente e par. 5.3.

<sup>40</sup> Anche con riferimento a questo indicatore, l'incremento registrato nel 2014 risulta essere principalmente imputabile alla crescita della formazione professionale (soprattutto quella organizzata dal datore di lavoro) e di quella fruita in ambito non formale. La crescita della formazione aziendale è confermata dall'incremento dell'indicatore di incidenza delle imprese formatrici nei settori privati dell'industria e dei servizi (+0,7%) registrato da Unioncamere nel 2014, dato che arresta il trend negativo (-12%) rilevato nel triennio precedente e fa segnare una leggera ripresa (cfr. par. 6.1). Fra l'altro, il dato Istat coglie una platea molto più ampia rispetto a quella di Unioncamere, rilevando anche i lavoratori autonomi e i dipendenti del pubblico impiego, che come è noto (cfr. i dati INDACO-Adulti <<http://goo.gl/Vm38ow>>) presentano alti tassi di partecipazione. Nel 2016 saranno realizzate due importanti rilevazioni statistiche Eurostat, AES (*Adult Education Survey*) e CVTS (*Continuing Vocational Training Survey*) che consentiranno di analizzare in profondità l'evoluzione del fenomeno. Sarà così possibile valutare in che misura l'incremento del 2014 possa essere stato, in qualche modo, influenzato da un probabile effetto, non misurabile al momento, di alcune modifiche migliorative intervenute nella struttura e nel flusso del questionario, che probabilmente consentono oggi di rilevare la partecipazione con maggiore completezza rispetto agli anni scorsi. Non dovrebbe essere stato invece influenzato dalla ricostruzione della serie storica operata a seguito del Censimento della popolazione, che ha modificato le stime relative al 2013 dei dati dell'istruzione e formazione, sebbene in misura ininfluenza, ma non ha prodotto effetti sul 2014.

Figura 5.1 - Variazione dell'indicatore di benchmark su istruzione e formazione (popolazione adulta 25-64 anni) nel periodo 2008-2014, per ripartizione territoriale (%)



Nota: Nel 2014 il dato di Sud e Isole è presentato in forma aggregata

Fonte: elaborazione Isfol e Istat su dati Istat-Eurostat LFS (dati aggiornati a ottobre 2015)

La distribuzione del tasso di partecipazione dei 25-64enni per classi di età, per area geografica e per genere, oltre a confermare la più alta partecipazione delle donne (8,3%) rispetto a quella degli uomini, evidenzia l'esistenza di più alti livelli di partecipazione fra gli occupati (8,6%), in particolare delle donne occupate (10,1%). La prevalenza femminile si riscontra in tutte le fasce d'età e in tutte le aree geografiche ed è più accentuata fra gli occupati. (tab. 5.1)

Tabella 5.1 - Popolazione di 25-64 anni (totale e occupati) per frequenza di corsi di studio e/o di formazione, sesso, classe di età e ripartizione geografica - Media annuale 2014 (val. %)

	Occupati			Totale		
	Maschi	Femmine	Maschi e Femmine	Maschi	Femmine	Maschi e Femmine
<b>Classi di Età</b>						
25-34	8,7	12,4	10,3	13,7	15,7	14,7
35-44	8,1	10,0	8,9	7,3	7,6	7,4
45-54	7,0	9,8	8,2	6,1	6,6	6,4
55-64	6,3	8,1	7,0	4,3	4,6	4,5
<b>Totale</b>	<b>7,5</b>	<b>10,1</b>	<b>8,6</b>	<b>7,7</b>	<b>8,3</b>	<b>8,0</b>
<b>Area geografica</b>						
Nord-Ovest	8,3	10,7	9,4	8,1	9,1	8,6
Nord-Est	8,7	11,1	9,8	8,9	9,4	9,2
Centro	8,2	10,7	9,3	8,3	9,4	8,9
Mezzogiorno	5,5	7,7	6,3	6,2	6,4	6,3
<b>Italia</b>	<b>7,5</b>	<b>10,1</b>	<b>8,6</b>	<b>7,7</b>	<b>8,3</b>	<b>8,0</b>

Fonte: elaborazione Isfol e Istat su dati Istat-Eurostat LFS (dati aggiornati a ottobre 2015)

È quindi necessario approfondire il dato relativo agli occupati, focalizzando l'attenzione sulle attività *job related*. Se scorriamo la partecipazione ai corsi di formazione da quella relativa ai corsi di studio, notiamo che negli anni della crisi si è sviluppata una crescente polarizzazione tra l'andamento della partecipazione alle attività nel campo dell'istruzione e quelle fruite nel campo della formazione: si nota infatti che, fra il 2008 e il 2014, gli individui con età superiore ai 25 anni che hanno partecipato a corsi di studio sono passati da 961 mila a 751 mila (2,3%), riguardando quasi esclusivamente i giovani fino a 34 anni. Nello stesso periodo, quelli che hanno partecipato a corsi di formazione passano da 1,1 milioni (3% del totale) a 1,9 milioni (5,7%). In questo caso, non si registra una differenza sostanziale fra le classi di età, se si fa eccezione per la categoria degli over 54 (4,4%) (tab. 5.2).

Molto diversificata appare invece la distribuzione territoriale dei livelli di partecipazione. La partecipazione formativa degli adulti 25-64enni varia sensibilmente sul territorio nazionale, sia rispetto alla frequenza di corsi di studio sia rispetto ai corsi di formazione: la frequenza dei corsi di studio è infatti più alta nel Sud mentre quella dei corsi di formazione è maggiore nel Nord, con una maggiore diffusione di corsi di studio nel Centro-Sud e una diffusione dei corsi di formazione più che doppia nel Nord-Ovest (7,1%) e nel Nord-Est (7,3%) rispetto al Sud (3,4%) (tab. 5.2).

Fra gli occupati la situazione si presenta un po' più equilibrata: si riduce infatti non solo l'*age gap* degli over 54 nella partecipazione ai corsi di formazione (6,9%) ma anche il divario territoriale fra Nord e Sud (5,2%) (tab. 5.2).

Per quanto riguarda la distribuzione dei livelli di partecipazione per genere, anche in questo caso non si evidenzia un divario di genere, anzi si conferma una prevalenza delle donne in tutte le fasce d'età e in tutte le aree del Paese, ancora più accentuata fra gli occupati (8,8%). Va in particolare segnalata la presenza femminile nelle fasce alte di età, laddove le donne over 54 hanno un tasso di partecipazione (7,9%) superiore non solo alla corrispondente classe di età maschile over 54 (6,2%) ma a tutte le altre classi maschili, giovani e meno giovani (la media è pari a 6,7%) (tab. 5.2).

Constatata la scarsa rilevanza dei corsi di studio per gli adulti, concentriamo ora l'attenzione sui corsi di formazione. La partecipazione degli adulti alle attività formative può essere analizzata rispetto all'offerta disponibile, sia essa di natura aziendale, vale a dire finanziata ed erogata direttamente o indirettamente dai datori di lavoro, o pubblica o di altro tipo. Infatti, i corsi di formazione sono stati distinti tra corsi di formazione professionale (suddivisi in corsi regionali, corsi aziendali e altro corso di formazione professionale) e altro tipo di attività formativa. I corsi di formazione professionale regionale sono quelli organizzati e/o riconosciuti dalla regione, con una durata inferiore alle 600 ore (o a 6 mesi) oppure che non rilasciano una qualifica professionale. Quindi non comprendono i percorsi IFP, IFTS e ITS, che vengono rilevati e conteggiati come attività di istruzione, insieme anche ai corsi di formazione professionale regionale di durata uguale o superiore alle 600 ore (o a 6 mesi), che rilasciano una qualifica. I corsi aziendali sono quelli organizzati dall'azienda o dall'ente in cui lavora l'intervistato. Fra gli altri tipi di attività formativa sono compresi: seminari, conferenze, lezioni private, corsi individuali, università della terza età o del tempo libero, altro tipo di corsi (ad es. corsi di inglese, di informatica, di musica, ecc.). Non sono ovviamente compresi i corsi di Conservatorio di musica e di Accademia di danza, che sono conteggiati come corsi di istruzione<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Grazie a questa domanda del questionario è quindi possibile ricostruire, in parte, i livelli di partecipazione ad un'ampia quota di attività formative di tipo "non formale" (come distinti nella Classificazione delle attività di apprendimento (CLA, *Classification of Learning Activities*; cfr. Angotti, Belmonte, 2015). La rilevazione non contempla infatti tutte le possibili attività formative e di apprendimento, previste dalla CLA ed effettivamente oggi

Tabella 5.2 - Popolazione di 25-64 anni che frequenta corsi di studio o di formazione per sesso, ripartizione geografica e classe di età – Media annuale 2014 (val. %)

	Occupati		Totale	
	Corsi di studio	Corsi di formazione	Corsi di studio	Corsi di formazione
<b>Maschi e femmine</b>				
<b>Totale</b>	<b>1,1</b>	<b>7,6</b>	<b>2,3</b>	<b>5,7</b>
25-34	3,3	7,1	8,9	5,8
35-44	0,9	8,0	1,0	6,4
45-54	0,4	7,8	0,3	6,0
55-64	0,1	6,9	0,1	4,4
Nord-Ovest	0,8	8,6	1,5	7,1
Nord-Est	1,0	8,8	1,9	7,3
Centro	1,5	7,9	2,5	6,4
Mezzogiorno	1,1	5,2	2,9	3,4
<b>Maschi</b>				
<b>Totale</b>	<b>0,9</b>	<b>6,7</b>	<b>2,1</b>	<b>5,5</b>
25-34	2,8	5,9	8,3	5,4
35-44	0,7	7,3	0,9	6,4
45-54	0,3	6,7	0,3	5,8
55-64	0,1	6,2	0,1	4,2
Nord-Ovest	0,6	7,7	1,4	6,7
Nord-Est	0,8	7,9	1,9	7,0
Centro	1,3	6,9	2,3	6,0
Mezzogiorno	0,8	4,6	2,7	3,5
<b>Femmine</b>				
<b>Totale</b>	<b>1,3</b>	<b>8,8</b>	<b>2,4</b>	<b>5,9</b>
25-34	3,9	8,5	9,5	6,2
35-44	1,1	9,0	1,1	6,4
45-54	0,5	9,3	0,4	6,2
55-64	0,2	7,9	0,1	4,5
Nord-Ovest	1,1	9,7	1,6	7,5
Nord-Est	1,1	10,0	1,9	7,5
Centro	1,7	9,0	2,7	6,7
Mezzogiorno	1,5	6,2	3,1	3,2

Fonte: elaborazione Isfol e Istat su dati Istat-Eurostat LFS (dati aggiornati a ottobre 2015)

In ambito formativo si registrano interessanti progressi. Nel 2014, il 54% dei partecipanti ha frequentato corsi di formazione professionale (un terzo aziendale, un decimo di formazione professionale regionale) e poco meno della metà (45%) altre tipologie di corsi. Fra gli occupati, è chiaramente maggiore la presenza nei corsi di formazione aziendale e minore quella nei corsi di formazione degli adulti, che coinvolgono maggiormente inattivi e inoccupati. Rispetto al 2008, è cresciuta la partecipazione ai corsi di formazione di altro tipo, che all'epoca erano frequentati da appena un terzo della popolazione (valore che scendeva tra gli occupati). L'incremento di partecipanti verificatosi nel 2014, rispetto all'anno precedente, riguarda tutte le tipologie formative. Complessivamente, i partecipanti ai corsi di formazione professionale crescono di 340 mila unità, così composti: 115 mila per la formazione professionale regionale, 184 mila per la formazione aziendale e 42 mila per gli altri tipi di corso professionale. Crescono inoltre tutte le altre tipologie formative, come seminari, conferenze, lezioni private, corsi individuali, università della terza età, ecc., di 348 mila unità.

fruite dagli individui, come invece nel caso della AES e della Isfol INDACO-Adulti. Ciò rappresenta un evidente limite di questa rilevazione.

Tabella 5.3 - Popolazione di 15-64 anni che frequenta corsi di formazione (\*) per condizione, sesso, ripartizione geografica e tipologia dei corsi - Media 2014 (in migliaia)

TIPOLOGIE DEI CORSI	Occupati			Totale		
	Maschi	Femmine	Maschi e femmine	Maschi	Femmine	Maschi e femmine
<b>Nord-Ovest</b>						
Formazione professionale	186	173	359	206	197	403
- regionale	21	18	39	33	33	66
- aziendale	120	109	229	120	109	229
- Altro corso di fp	45	46	91	53	55	108
Altro tipo di attività formativa	92	104	196	152	189	342
<b>Totale</b>	<b>278</b>	<b>277</b>	<b>555</b>	<b>358</b>	<b>386</b>	<b>745</b>
<b>Nord-Est</b>						
Formazione professionale	150	135	285	163	153	316
- regionale	16	21	37	23	30	53
- aziendale	92	86	177	92	86	178
- Altro corso di fp	42	28	70	48	37	85
Altro tipo di attività formativa	61	74	135	101	131	232
<b>Totale</b>	<b>210</b>	<b>209</b>	<b>419</b>	<b>264</b>	<b>284</b>	<b>548</b>
<b>Centro</b>						
Formazione professionale	120	114	234	135	133	268
- regionale	9	11	20	16	23	39
- aziendale	78	68	147	78	68	147
- Altro corso di fp	33	34	67	42	41	83
Altro tipo di attività formativa	61	75	136	118	145	263
<b>Totale</b>	<b>181</b>	<b>189</b>	<b>370</b>	<b>253</b>	<b>277</b>	<b>531</b>
<b>Mezzogiorno</b>						
Formazione professionale	117	85	203	148	131	279
- regionale	11	8	19	29	40	69
- aziendale	71	55	126	71	55	126
- Altro corso di fp	36	23	58	49	36	85
Altro tipo di attività formativa	50	44	94	105	123	228
<b>Totale</b>	<b>167</b>	<b>130</b>	<b>297</b>	<b>253</b>	<b>254</b>	<b>508</b>
<b>Italia</b>						
Formazione professionale	574	507	1080	653	614	1266
- regionale	57	57	115	100	126	227
- aziendale	361	318	679	361	318	679
- Altro corso di fp	155	132	287	191	169	361
Altro tipo di attività formativa	263	297	560	477	589	1065
<b>TOTALE</b>	<b>837</b>	<b>804</b>	<b>1641</b>	<b>1129</b>	<b>1202</b>	<b>2332</b>

Nota: (\*) Comprende 330 mila individui che frequentano contemporaneamente un corso di studio.

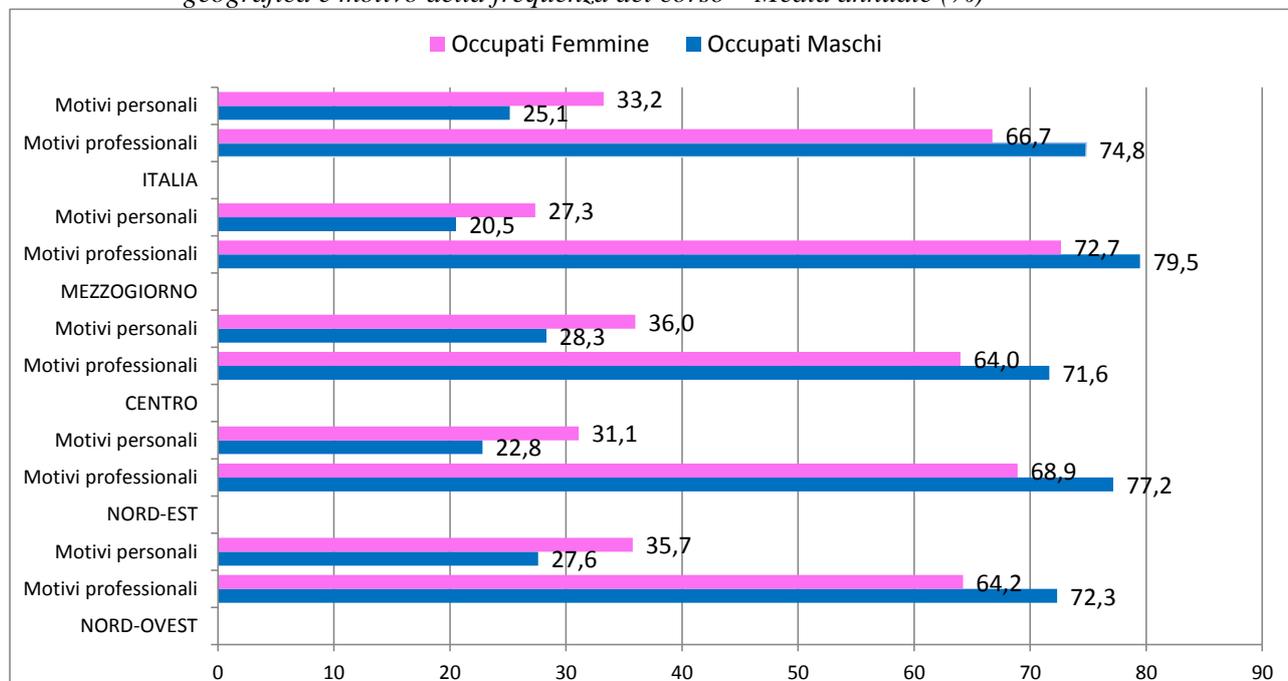
Fonte: elaborazione Isfol e Istat su dati Istat-Eurostat LFS (dati aggiornati a ottobre 2015)

Per quanto riguarda la diffusione della partecipazione sul territorio, si può notare una distribuzione abbastanza omogenea per la formazione professionale, se si fa eccezione per una minore diffusione dei corsi regionali nelle regioni centrali ed una maggiore in quelle meridionali, nonché per una minore presenza della formazione aziendale nel Centro-Sud, che prevale nel Nord-Est, dove è invece un po' meno diffusa la formazione degli adulti. Sono invece presenti, questa volta, divari di genere, in modo sistematico in tutte le attività, sebbene mai di misura ampia, tranne nel caso dei corsi di formazione degli adulti (tab. 5.3).

Considerato che la partecipazione ai corsi di formazione professionale è maggiore, soprattutto fra gli occupati, verificiamo in che misura la partecipazione è collegata al lavoro e se, in questo caso, siamo in presenza di divari di genere. In generale, tre occupati su quattro (74,8%) hanno frequentato i corsi di formazione (professionale e non) per motivi collegati al lavoro (nel 2008 erano l'86,8%). Viceversa, fra le non forze di lavoro prevale, ovviamente, la motivazione personale.

Anche tra le donne occupate la motivazione di tipo professionale giustifica in prevalenza la partecipazione ai corsi ma con livelli un po' inferiori (66,7%) e ciò vale in tutte le aree geografiche (fig. 5.2).

Figura 5.2 - Occupati con età 15-64 anni che frequentano corsi di formazione per sesso, ripartizione geografica e motivo della frequenza del corso – Media annuale (%)



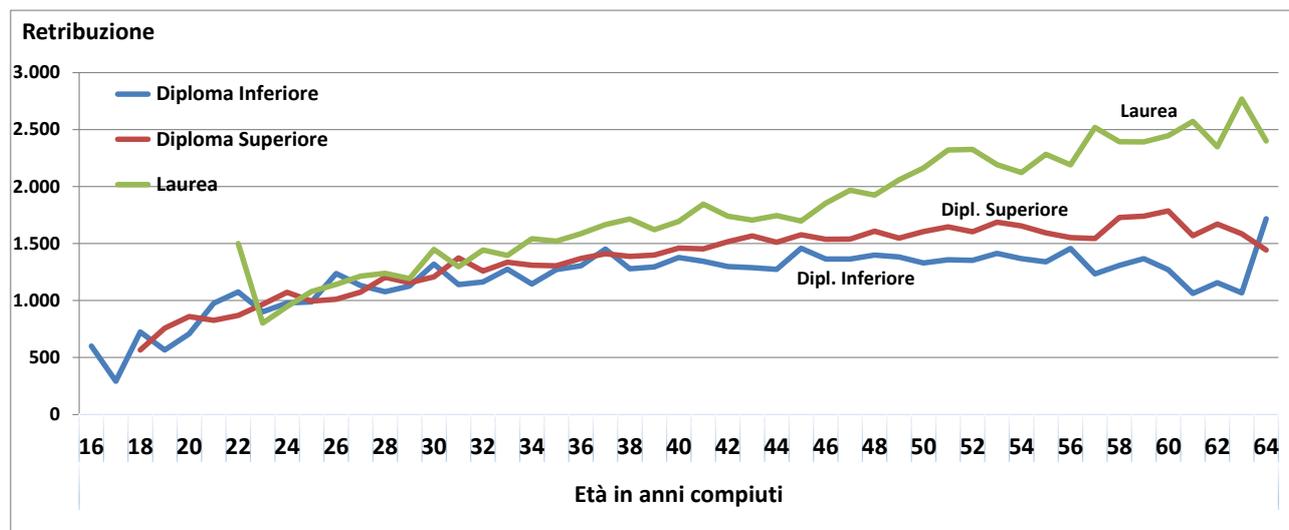
Fonte: elaborazione Isfol e Istat su dati Istat-Eurostat LFS (dati aggiornati a ottobre 2015)

Fra i fattori che incidono sulla distribuzione delle opportunità formative, il livello di istruzione rappresenta uno dei più determinanti, come ampiamente dimostrato in letteratura e dalle evidenze empiriche (cfr. le precedenti edizioni di questo Rapporto).

Gli effetti di una distribuzione non equa delle opportunità formative producono effetti di cui il decisore non sempre è pienamente consapevole. La figura 5.3 mostra il diverso destino individuale associato al possesso di un differente titolo di studio. Il profilo età-guadagno, evidenziato in figura, mostra le diverse traiettorie individuali dei lavoratori italiani che hanno partecipato ad attività formative, a seconda del possesso di un determinato livello di istruzione e con età differenti.

Emerge innanzitutto che i lavoratori altamente istruiti guadagnano più di quelli meno istruiti. Inoltre, le retribuzioni e i profili età-guadagno divergono nel tempo a seconda del livello di istruzione: infatti, le retribuzioni crescono più rapidamente per i lavoratori istruiti ma i giovani lavoratori *high skilled* hanno livelli retributivi allineati ai redditi dei lavoratori meno istruiti, in quanto le retribuzioni, pur crescendo nel tempo, si differenziano solo a partire dai 45 anni di età.

Figura 5.3 - Retribuzione mensile media in Euro degli occupati formati per età e titolo di studio (profilo età-guadagno, Italia, 2014)



Fonte: elaborazione Isfol su dati Istat-Eurostat LFS (dati aggiornati a ottobre 2015)

In attesa dei nuovi dati delle indagini INDACO e CVTS, che consentiranno di interpretare in modo più compiuto tali evidenze, prendendo in analisi anche il comportamento e le strategie di investimento delle imprese in capitale umano, e la selezione operata all'interno del mercato di lavoro interno, nel paragrafo successivo osserviamo come operano le differenti modalità di accesso alle opportunità formative, in particolare per la categoria degli adulti occupati a bassa qualificazione.

### Box 5.1 - Le fonti statistiche che misurano l'apprendimento permanente e la formazione continua in Europa

La partecipazione degli adulti, occupati e non, alle attività di formazione continua e permanente è rilevata in Europa attraverso alcune fonti statistiche armonizzate (AES, LFS, CVTS), che rispondono all'esigenza dell'Unione Europea di migliorare la coerenza delle statistiche sull'apprendimento permanente attraverso la loro integrazione (European Commission 2014).

Occorre distinguere fra indagini che rilevano la partecipazione degli individui all'apprendimento permanente (LLL - Lifelong learning) e quelle che rilevano i comportamenti formativi delle imprese. I dati presentati nel capitolo derivano esclusivamente dalle indagini sugli individui (LFS e AES).

La *Labour Force Survey* (LFS) rileva la partecipazione ad attività di istruzione e formazione Formale e Non-formale (escluso il *training-on-the-job*) della popolazione nelle 4 settimane precedenti l'intervista. Per gli individui con età 25-64 anni, produce la stima annuale dell'indicatore europeo sulla partecipazione degli adulti al *lifelong learning* (cfr. nota 37, par. 5.2). LFS accetta risposte *proxy*, ossia informazioni relative a un individuo fornite da altri membri della famiglia (nel caso di assenza dell'individuo al momento dell'intervista).

La *Adult Education Survey* (AES) rileva la partecipazione ad attività di istruzione e formazione Formale, Non-formale (incluso il *training-on-the-job*) e Informale della popolazione nel corso dei dodici mesi precedenti l'intervista. Viene rilevata anche la partecipazione ad attività culturali e sociali che determinano un apprendimento intenzionale e le caratteristiche delle attività formative. Fornisce un quadro completo e approfondito in quanto rileva tutte le attività formative svolte dall'individuo, comprese quelle di breve durata, come quelle non-formali e informali, ma che hanno una grande importanza, soprattutto in ambito lavorativo. AES non accetta risposte *proxy*.

Alla luce delle specificità sopra riportate, appare chiaro che la stima della partecipazione formativa è un'operazione che va commisurata alla complessità concettuale dei concetti di riferimento. Occorre infatti distinguere fra apprendimento permanente e formazione continua. Nella stima della partecipazione alla formazione continua, andrebbe infatti considerata non tanto la partecipazione di tutta la popolazione in età lavorativa (occupati, in cerca di occupazione e inattivi) ma esclusivamente quella degli occupati. Andrebbe inoltre esclusa la partecipazione ad attività di istruzione (*formal*), mantenendo solo la partecipazione alle attività formative (*non-formal*). Pertanto, l'indicatore

europeo che stima la partecipazione degli adulti all'apprendimento permanente non può essere considerato valido, di per sé, per la stima della partecipazione alla formazione continua. Occorre inoltre tenere presente che la partecipazione ad attività formative può avvenire non solo per motivi di lavoro ma anche per interesse personale. A rigore, solo l'attività fruita per motivi di lavoro andrebbe considerata ai fini della stima della formazione continua. Inoltre, bisogna tenere conto che anche l'attività fruita per motivi di lavoro può essere o meno finanziata dal datore di lavoro (*employer-sponsored, non employer sponsored*) e che essa può essere fruita all'interno o all'esterno dell'orario di lavoro.

Fra le due fonti, solo la AES è in grado di produrre una stima rigorosa della partecipazione individuale alla formazione continua, grazie alla possibilità di fornire un dato completo rispetto alla partecipazione non-formale (completa di *training-on-the-job*) e informale, oltre a numerose disaggregazioni in base al motivo della partecipazione, al finanziamento del datore di lavoro e allo svolgimento in orario lavorativo. Tali caratteristiche consentono di distinguere la formazione continua dei lavoratori e quella aziendale rispetto alle attività di apprendimento permanente dei cittadini. Va inoltre ricordata l'importanza della non accettazione di risposte *proxy*, che migliora la validità e la precisione delle risposte fornite dagli individui. Per tali motivi, Isfol ha scelto di adottare le impostazioni metodologiche di AES per l'impostazione della indagine INDACO-Adulti.

### 5.3 L'accesso alle opportunità formative degli adulti occupati a bassa qualificazione

Gli occupati che partecipano ad attività formative non formali<sup>42</sup> (nelle quattro settimane precedenti l'intervista), al fine di acquisire e/o aggiornare le proprie conoscenze e competenze, rappresentano in Italia appena il 6,9% del totale. Uno dei principali fattori che determina la variazione della domanda di competenze degli occupati è rappresentato dalla condizione professionale. Per comprendere il ruolo e l'incidenza di tale fattore è utile verificare la variazione dei tassi di partecipazione degli occupati alle attività formative in relazione alle diverse figure professionali operanti nel mercato del lavoro<sup>43</sup>.

I dati Istat (Rilevazione forze lavoro) mostrano che, sul totale degli occupati, hanno partecipato ad attività formative soprattutto coloro che esercitano Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione (il 15,3%) e Professioni tecniche (10,9%), nonché Legislatori, imprenditori e alta dirigenza (9,0%). Seguono le Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio (7,1%). Per le altre professioni l'aggiornamento e/o l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze avviene assai di rado (fig. 5.4).

<sup>42</sup> Secondo la *Classification of Learning Activities (CLA)* di Eurostat, la formazione non formale comprende tutte quelle attività di apprendimento strutturate e organizzate che possono eventualmente dare diritto ad un attestato ma non permettono di modificare il titolo di studio di chi le pratica (corsi di formazione, *workshop* e seminari, *guided training on the job*, lezioni private). Sono esclusi i corsi di istruzione scolastica, universitari e accademici, così come i corsi IFP (Percorsi triennali/quadriennali di istruzione e formazione), IFTS e ITS (Percorsi di istruzione e formazione tecnica superiore).

<sup>43</sup> Le professioni considerate sono quelle presenti nella Classificazione delle professioni Istat (CP2011), che utilizza un sistema classificatorio articolato su 5 livelli di aggregazione gerarchici: il primo livello, di massima sintesi, è composto da 9 grandi gruppi professionali; il secondo comprende 37 gruppi; il terzo, 129 classi professionali; il quarto, 511 categorie; il quinto, 800 unità professionali che corrispondono alle professioni esistenti nel mercato del lavoro.

Figura 5.4 - Occupati di 15-64 anni che hanno partecipato ad attività di formazione secondo la professione, per motivi e frequenza durante l'orario di lavoro (2014, % sul totale degli occupati)



Fonte: Elaborazione Isfol su fonte Istat LFS. Media 2014

Si registra, dunque, un *training divide* tra le professioni *high skill*<sup>44</sup>, già caratterizzate da un elevato livello di alfabetizzazione e da un esteso corpus di conoscenze teoriche e pratiche, e quelle meno qualificate, che prevedono l'esecuzione di compiti semplici e routinari ed il possesso di un basso livello di istruzione. Professioni come quelle degli artigiani, degli operai specializzati e degli agricoltori, o quelle inerenti le attività commerciali e i servizi sono coinvolte solo marginalmente nei percorsi formativi, nonostante alcuni studi (cfr. l'Indagine sui fabbisogni professionali in Isfol, 2015e) abbiano rilevato che per le imprese italiane sono proprio queste le professioni che maggiormente necessitano di essere aggiornate attraverso specifiche attività formative, al fine di stare al passo con le recenti evoluzioni del sistema economico-produttivo e rispondere con efficacia alle sfide imposte dalla crisi. A questo proposito è interessante notare che, mentre per le professioni tecniche e per quelle intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione l'aggiornamento delle competenze avviene principalmente per motivi professionali e durante l'orario di lavoro, per tutte le professioni *low skill* ciò avviene in sporadici casi (fig. 5.4). Chi possiede bassi titoli di studio, quindi, non solo ha minori possibilità di accedere a posti di lavoro qualificati, ma ha anche minori possibilità di ricevere un'adeguata formazione e, dunque, di migliorare le proprie prospettive di carriera.

Generalmente sono gli uomini a partecipare più spesso alle attività formative, fatta eccezione per le professioni esecutive nel lavoro d'ufficio, dove sono le donne ad essere aggiornate con maggior frequenza (61,6%) (tab. 5.4), soprattutto se impiegate addette agli sportelli e ai movimenti di denaro (tab. 5.5). Le classi di età centrali, dai 35 ai 54 anni, sono quelle per cui si registra una più elevata percentuale di formati. In particolare, sono i 45-54enni a frequentare maggiormente corsi di formazione, ad eccezione di chi esercita professioni non qualificate, di chi si occupa di attività

<sup>44</sup> La CP2011 considera 4 livelli di competenza o *skill*, definiti operativamente considerando la natura del lavoro che caratterizza la professione, il livello di istruzione formale (come descritto dalla classificazione internazionale Isced97) e l'ammontare di formazione o di esperienza richieste per eseguire in modo adeguato i compiti previsti (Istat, 2013b).

commerciali e servizi e dei conduttori di impianti, operai di macchinari e conducenti di veicoli: per queste categorie sono soprattutto i 35-44enni a seguire percorsi formativi (tab. 5.4).

Tabella 5.4 - Occupati di 15-64 anni che hanno partecipato ad attività di formazione per motivi professionali durante l'orario di lavoro, per professione, sesso e classe di età (2014, %)

PROFESSIONE	SESSO		CLASSI DI ETÀ				
	M	F	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64
Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	77,4	22,6	0,0	4,3	22,0	44,5	29,2
Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	52,1	47,9	0,1	10,6	34,5	34,5	20,2
Professioni tecniche	57,1	42,9	1,2	17,5	31,0	37,2	13,2
Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	38,4	61,6	1,8	17,2	29,8	35,3	15,8
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	49,3	50,7	7,5	19,3	34,1	31,8	7,4
Artigiani, operai specializzati e agricoltori	95,4	4,6	6,6	16,1	31,1	35,1	11,2
Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e cond..	89,7	10,3	3	17,3	37,1	30,6	12,0
Professioni non qualificate	67,6	32,4	4,3	14,1	34,3	26,6	20,8

Fonte: Elaborazione Isfol su fonte Istat LFS. Media 2014

Nella tabella 5.5 sono elencate le professioni che, nell'ambito degli otto grandi gruppi professionali, presentano i più alti tassi di partecipazione ad attività formative, frequentate per motivi professionali durante l'orario di lavoro. Ancora una volta i dati evidenziano elevati tassi di partecipazione (maggiori del 10%) tra le professioni appartenenti ai tre grandi gruppi professionali "high skill", con riferimento a: dirigenti di aziende e di organizzazioni di interesse nazionale e sovranazionale e direttori dell'amministrazione pubblica e dei servizi di sanità, istruzione e ricerca (del gruppo Legislatori, imprenditori e alta dirigenza); specialisti in scienze giuridiche e in scienze gestionali, commerciali e bancarie, nonché medici (del gruppo Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione); tecnici delle scienze quantitative, fisiche e chimiche e tecnici delle attività finanziarie ed assicurative (del gruppo Professioni tecniche). Tutte le altre professioni presentano percentuali molto basse, fatta eccezione per gli Impiegati addetti agli sportelli e ai movimenti di denaro (7,2%) e per gli Operatori di macchinari e di impianti per la raffinazione del gas e dei prodotti petroliferi, per la chimica di base e la chimica fine e per la fabbricazione di prodotti derivati dalla chimica (8,2%) (tab. 5.5).

I dati della Rilevazione sulle forze di lavoro, pur riferendosi alla partecipazione ad attività formative solo entro le quattro settimane precedenti l'indagine, forniscono comunque un'indicazione ragionevole delle differenze esistenti tra i diversi gruppi di lavoratori, ma non danno informazioni circa la tipologia di attività formativa a cui essi hanno partecipato. Diversamente, l'indagine AES (*Adult Education Survey*), oltre ad indagare sulla partecipazione alla formazione durante i dodici mesi precedenti l'intervista, utilizza un più elevato numero di variabili fornendo una maggiore ricchezza informativa. Le attività di formazione non formali sono infatti suddivise in: corsi di formazione, partecipazione a convegni, seminari e workshop, training on the job, lezioni private<sup>45</sup>.

<sup>45</sup> Cfr. nota 34. L'Indagine AES, svolta in Italia da Istat, è integrata a livello nazionale dalla rilevazione Isfol INDACO-Adulti, realizzata dal Gruppo di Ricerca "Studi, analisi e indagini sui sistemi di domanda e offerta di formazione" (<http://goo.gl/4X43Ls> [verif. il 25/11/2015]). Per scaricare pubblicazioni, questionario e metodologie: <http://goo.gl/Vm38ow> [verif. il 25/11/2015]

Tabella 5.5 - Occupati di 15-64 anni che hanno partecipato ad attività di formazione per motivi professionali durante l'orario di lavoro, per professione (2014, % sul totale degli occupati)

Codice CP2011	Professioni	Tasso di partecipazione
252	Specialisti in scienze giuridiche	13,9
332	Tecnici delle attività finanziarie ed assicurative	12,7
114	Dirigenti di organizzazioni di interesse nazionale e sovranazionale	12,3
311	Tecnici delle scienze quantitative, fisiche e chimiche	12,2
251	Specialisti delle scienze gestionali, commerciali e bancarie	11,7
123	Direttori e dirigenti dipartimentali di aziende	11,2
112	Direttori, dirigenti ed equiparati della PA e nei servizi di sanità, istruzione e ricerca	11,2
241	Medici	10,5
222	Architetti, pianificatori, paesaggisti e specialisti del recupero e della conservazione del territorio	9,5
122	Direttori e dirigenti generali di aziende	9,3
253	Specialisti in scienze sociali	9,2
345	Tecnici dei servizi sociali	8,6
261	Docenti universitari (ordinari e associati)	8,5
221	Ingegneri e professioni assimilate	8,4
314	Tecnici della conduzione di impianti produttivi e dell'esercizio di reti idriche ed energetiche	8,3
715	Operatori di macchinari e di impianti per la raffinazione del gas e dei prodotti petroliferi, per la chimica di base e la chimica fine e per la fabbricazione di prodotti derivati dalla chimica	8,2
211	Specialisti in scienze matematiche, informatiche, chimiche, fisiche e naturali	7,9
318	Tecnici della sicurezza e della protezione ambientale	7,7
321	Tecnici della salute	7,4
421	Impiegati addetti agli sportelli e ai movimenti di denaro	7,2

Fonte: Elaborazione Isfol su fonte Istat LFS. Media 2014

Secondo questa indagine gli adulti (18-74 anni) che nel 2012 hanno svolto almeno una attività di formazione non formale sono il 45,5% degli occupati (circa 10 milioni e 207mila lavoratori). Tra questi, i tassi di partecipazione più elevati si registrano ancora una volta per le Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione e per quelle tecniche. Per questi due gruppi di professioni le attività di formazione sono finanziate dal datore di lavoro e frequentate dagli interessati per motivi professionali più spesso rispetto a quanto accade per le professioni *low skill* (tab. 5.6).

Generalmente la tipologia di attività maggiormente frequentata è quella del corso d'aula; fanno eccezione le professioni a più bassa qualificazione. Per i Conduttori di impianti, gli operai di macchinari e i conducenti di veicoli, per gli artigiani e gli agricoltori, e per le Professioni non qualificate, infatti, la modalità formativa maggiormente utilizzata è quella del *training on the job* che permette l'acquisizione di competenze all'interno dei processi e delle pratiche lavorative, consentendo all'azienda di accelerare il trasferimento operativo di *know-how* senza interrompere le attività di produzione (tab. 5.6). Tali pratiche formative trascurano spesso il trasferimento e/o lo sviluppo di *skills* e capacità di carattere trasversale (quali l'efficacia relazionale, l'attitudine al *problem solving*, l'imparare ad imparare, ecc.) comportando nel lungo termine il rischio di obsolescenza di questo tipo di competenze, sempre più richieste in ambito lavorativo.

Tabella 5.6 - Occupati di 18-74 anni che hanno partecipato ad attività di formazione per motivo, frequenza durante l'orario di lavoro, spese sostenute da parte del datore di lavoro, tipologia di attività frequentata e professione (2012, % sul totale degli occupati)

Professione	HA SVOLTO ALMENO UNA ATTIVITÀ DI FORMAZIONE NON FORMALE				TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ FREQUENTATA			
	Si	Per motivi lavorativi	Durante l'orario di lavoro	Pagata dal datore di lavoro	Corso di formazione	Convegni, seminari, workshop	Training on the job	Lezioni private
Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	46,8	84,0	72,3	56,0	55,7	52,2	35,2	5,6
Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	71,1	88,9	65,7	54,9	56,7	51,6	35,1	3,6
Professioni tecniche	58,8	84,7	71,2	64,3	57,5	36,7	44,5	3,9
Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	47,9	79,7	72,6	67,5	54,7	22,9	52,7	2,7
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	34,9	68,0	55,8	54,4	57,9	19,7	43,2	2,4
Artigiani, operai specializzati e agricoltori	30,4	81,6	65,5	61,3	48,0	15,4	53,1	2,7
Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili ...	38,2	82,1	75,2	74,0	45,9	8,7	62,2	2,3
Professioni non qualificate	24,3	68,1	56,5	56,9	48,2	4,1	53,8	1,9
<b>Totale</b>	<b>45,5</b>	<b>81,4</b>	<b>66,9</b>	<b>60,4</b>	<b>54,9</b>	<b>31,6</b>	<b>45,0</b>	<b>3,2</b>

Fonte: Elaborazione Isfol su fonte Istat AES. Anno 2012

I risultati dell'indagine AES confermano dunque la presenza di una grande disparità di accesso alle attività di apprendimento da parte degli adulti sulla base dei livelli di competenza posseduti, rilevando la maggiore partecipazione a tutte le tipologie formative di chi svolge professioni *high skill*. Considerando i risultati di altre indagini (Audit sui fabbisogni professionali di Isfol, Excelsior di Unioncamere), che prevedono la crescita del fabbisogno delle imprese di professioni *low skill*, risulta evidente il *mismatch* tra domanda ed offerta di competenze. Si incorre così in un duplice rischio: da un lato, quello dell'*overeducation* e del sottoinquadramento degli individui *high skilled*; dall'altro, quello dell'invecchiamento e del deterioramento nel tempo delle competenze possedute dai *low skilled*, che rende sempre più difficile il loro accesso a qualsiasi forma di apprendimento e, in caso di perdita dell'occupazione, il loro reinserimento lavorativo.

## Capitolo 6 - Gli investimenti formativi delle imprese: caratteristiche e modelli organizzativi

### 6.1 *Esigenze di competenze professionali e propensione all'investimento in formazione aziendale*

Alla composizione dello scenario sulla formazione continua concorrono diverse fonti informative. In questo contributo si intende osservare quali scelte hanno operato le imprese per la formazione del proprio personale, a quali condizioni o finalità hanno risposto rispetto alla previsione di nuovi inserimenti di personale e di competenze. Si utilizzano a tal fine i dati rilevati da Unioncamere con l'indagine Excelsior.

I dati sulle imprese che hanno promosso la crescita del *know-how* interno nel 2014 mostrano, ad una lettura positiva, un arresto della tendenza di disinvestimento nella formazione emersa negli anni precedenti. Infatti, dopo la crescita registrata tra il 2009 e il 2011, quando l'indicatore che stima la quota percentuale di imprese formatrici (sul totale delle imprese) aveva raggiunto il 35%, si era assistito nell'arco dei due anni seguenti ad un crollo pari a circa 12 punti percentuali (28,1% nel 2012; 22,4% nel 2013). Pertanto il dato registrato nel 2014 (23,1%) potrebbe essere interpretato come un segnale di "sospensione" della tendenza. Si ricorda che nel corso della prima fase della crisi congiunturale, tra il 2008 e il 2010, il dato delle imprese formatrici risultava comunque in crescita, come anche confermato dalle altre fonti disponibili (Eurostat CVTS e Isfol INDACO-CVTS. Cfr. Angotti, 2013). I bruschi arretramenti, nel secondo periodo della crisi, potrebbero essere indicativi delle difficoltà delle imprese ad individuare soluzioni per diversificare il business investendo anche nelle risorse lavorative. Nel 2014 cresce leggermente la quota di imprese formatrici nel Nord-ovest (+2%) e nel Sud (+1%), e nelle classi dimensionali maggiori, a vantaggio dei neoassunti. (tab. 6.1)

Le finalità considerate, per le quali le aziende possono scegliere di investire in formazione, sono: formare i neoassunti, aggiornare il personale sulle mansioni già svolte e formare il personale per svolgere nuove mansioni. Tra di esse, solo una tipologia registra una variazione in positivo ed è l'aggiornamento sulle mansioni già svolte, con un aumento del 2,4%, mentre la formazione dei neoassunti e la formazione su nuove mansioni continuano a registrare ulteriori cali. È questa dimensione, pertanto, ad indurre un effetto positivo di "mitigazione" del dato finale, che induce a riflessioni più caute sul significato del cambiamento di tendenza. Sembrerebbe delinearci, infatti, una strategia difensiva da parte delle imprese, consistente nel concentrare le scarse risorse sul rafforzamento delle competenze del personale. Al contempo, si evidenzia una generale timidezza nell'imprimere maggior forza ai processi di innovazione, desumibile dal basso livello di investimento sui processi di integrazione di nuove competenze derivabili dalle nuove risorse umane inserite e dall'altrettanto carente impegno nella formazione del personale in organico su nuove competenze tecniche e nuove mansioni.

Il dato sull'aggiornamento delle mansioni incide più favorevolmente nel settore industriale che nei servizi; in particolare, si rilevano alcuni incrementi della partecipazione alle attività formative nei seguenti settori: produzione del legno e del mobile (+8,3%), gomma e materie plastiche (+5,4%), produzione di elettronica, ottica e medicali (+6,4%) e costruzioni (+4%). Per il

settore dei servizi si rileva il medesimo e contenuto aumento rispetto alla formazione del personale sulle mansioni già svolte. Mentre nella formazione dei neoassunti si registra il peggiore dato degli ultimi sei anni: per tutti i settori, dopo il 6,1% del 2012 e il 6% del 2013, si passa al 4,5% nel 2014. (tab. 2.1)

Tabella 6.1 - Imprese che hanno svolto corsi di formazione e finalità della formazione svolta per settore, area geografica e dimensione aziendale (val. %, 2013-2014)

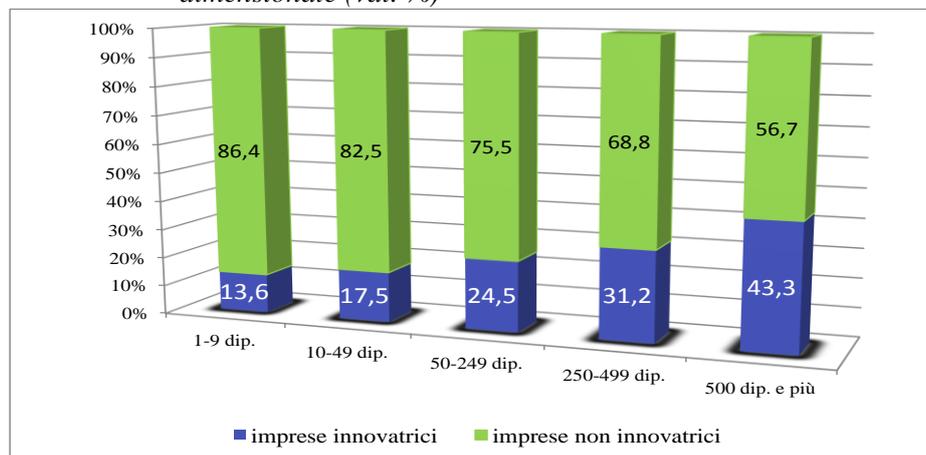
	Imprese che hanno svolto formazione con corsi		Finalità della formazione (quote %)					
			formare i neo-assunti		aggiornare il personale sulle mansioni già svolte		formare il personale per svolgere nuove mansioni/lavori	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>TOTALE</b>	<b>23,1</b>	22,4	<b>4,5</b>	6,0	<b>85,6</b>	83,2	<b>10,0</b>	10,9
<b>SETTORE</b>								
INDUSTRIA	<b>22,1</b>	20,3	<b>4,7</b>	7,0	<b>85,2</b>	81,8	<b>10,1</b>	11,2
<i>Public utilities (energia, gas, acqua, ambiente)</i>	<b>39,9</b>	41,6	<b>3,9</b>	6,4	<b>87,2</b>	87,0	<b>8,9</b>	6,6
<i>Costruzioni</i>	<b>24,4</b>	22,5	<b>3,7</b>	4,7	<b>86,0</b>	82,1	<b>10,3</b>	13,2
SERVIZI	<b>23,0</b>	22,7	<b>4,5</b>	6,0	<b>85,5</b>	83,6	<b>9,9</b>	10,4
<b>RIPARTIZIONE TERRITORIALE</b>								
Nord Ovest	<b>25,8</b>	23,8	<b>4,4</b>	6,3	<b>86,1</b>	82,4	<b>9,5</b>	11,3
Nord Est	<b>26,3</b>	26,2	<b>5,8</b>	6,9	<b>84,6</b>	82,6	<b>9,7</b>	10,5
Centro	<b>21,4</b>	21,9	<b>4,3</b>	5,9	<b>86,2</b>	82,9	<b>9,5</b>	11,2
Sud e Isole	<b>19,5</b>	18,5	<b>3,4</b>	4,6	<b>85,4</b>	85,0	<b>11,3</b>	10,5
<b>CLASSE DIMENSIONALE</b>								
1-9 dipendenti	<b>19,1</b>	18,6	<b>3,8</b>	6,0	<b>86,6</b>	82,9	<b>9,7</b>	11,1
10-49 dipendenti	<b>32,9</b>	32,7	<b>3,4</b>	5,1	<b>87,1</b>	84,6	<b>9,5</b>	10,4
50-249 dipendenti	<b>56,4</b>	48,3	<b>2,3</b>	1,9	<b>89,0</b>	90,8	<b>8,8</b>	7,3
250-499 dipendenti	<b>79,6</b>	80,0	<b>14,3</b>	8,6	<b>70,4</b>	77,9	<b>15,3</b>	13,4
500 dipendenti e oltre	<b>88,9</b>	83,6	<b>16,2</b>	12,8	<b>68,3</b>	73,9	<b>15,5</b>	13,3

Fonte: Elaborazione Isfol su dati Excelsior, Unioncamere

Anche la formazione destinata allo svolgimento di nuove mansioni registra un generale assottigliamento. Questi risultati potrebbero indicare che le imprese hanno scelto di sostenere maggiormente una politica di valorizzazione delle risorse interne, delle esperienze lavorative consolidate e del bagaglio di competenze per un utilizzo immediato. Se si osserva infatti la dimensione aziendale delle imprese formatrici, si può cogliere che le microimprese (quelle fino a 9 dipendenti) e le piccole imprese (da 10 a 49 dipendenti) registrano un lieve aumento che riguarda però solo la formazione svolta per aggiornare le mansioni, mentre cala la formazione per i neoassunti e per nuove mansioni. A partire dalle PMI (50-249 dipendenti), e a seguire con le più grandi, si riscontra un graduale aumento della formazione per i neoassunti, con incrementi rispettivamente del 5,7% per le medie imprese e del 4,6% per le grandi. Per queste ultime tipologie di impresa si rileva, sebbene in modo poco significativo, un aumento anche della formazione per nuove mansioni e una consistente diminuzione della formazione per l'aggiornamento (tab. 6.1). Questo scenario farebbe supporre che le aziende più grandi, incluse le PMI, che puntano in modo sistematico all'innovazione, investono sull'immissione di nuove risorse e su nuove competenze, mentre le piccole e le microimprese puntano maggiormente ad un aggiornamento delle competenze perché non innovano oppure innovano poco.

La situazione potrebbe essere confermata dai dati relativi alle assunzioni previste dalle imprese innovatrici, le quali tendono ad assumere di più al crescere della dimensione, rispetto alle imprese che non innovano. Ciò conferma la tendenza che le imprese più grandi, comprese le PMI, sono maggiormente impegnate sul fronte dell'innovazione (fig. 6.1).

Figura 6.1 - Imprese innovatrici e non innovatrici che intendono assumere nel 2015 per classe dimensionale (val. %)



Fonte: Elaborazione Isfol su dati Excelsior, Unioncamere

La differenza nelle previsioni di assunzione tra le imprese che innovano e quelle che non innovano cresce fra le piccole e micro imprese, mentre tende a ridursi per le grandi imprese. Inoltre, i giovani lavoratori fino ai 29 anni di età sono maggiormente ricercati dalle imprese innovatrici, al di là della dimensione aziendale; mentre non si rilevano differenze di rilievo riguardo ai lavoratori *over 30*. Le grandi imprese, soprattutto se innovatrici, prevedono quindi di assumere personale più giovane. Le micro e le piccole imprese innovano poco e sono meno disposte ad assumere giovani. Ciò mette in evidenza il probabile orientamento di queste imprese ad inglobare lavoratori con maggiore esperienza professionale a garanzia di uno standard produttivo. Il dato rilevato da Istat nel 2013 (Istat, 2015) sull'aumento dell'occupazione dei lavoratori della fascia 55-64 potrebbe confermare questa tendenza in atto: se consideriamo il dato strutturale delle imprese italiane osserviamo che l'incidenza del numero di assunzioni previste da parte delle piccole e micro imprese è prevalente su tutte le altre; visti quindi i bassi livelli di formazione erogata per i neoassunti da parte di queste imprese si può concludere che esse preferiscono assumere personale già in possesso delle competenze necessarie.

Se consideriamo le assunzioni previste per le imprese innovatrici nell'anno precedente, si evidenzia per il 2015 una leggera flessione rispetto alle assunzioni di giovani da parte delle piccole e micro imprese, sia innovatrici che non; mentre crescono le potenziali assunzioni (quasi due punti percentuali) nelle piccole imprese che non innovano (tab. 6.2). Nel biennio cresce in modo trasversale la previsione di assunzioni fra le imprese innovatrici.

I dati relativi alla partecipazione dei lavoratori alle opportunità formative messe a disposizione dalle imprese indicano un aumento nel 2014 per l'aggiornamento, fra le micro imprese operanti in alcuni settori industriali (legno e mobile +2,3%, costruzioni +2,7%) e dei servizi (vendita all'ingrosso +3,3%, servizi culturali e sportivi +2,5%). Altri incrementi si rilevano fra le PMI con 50-249 dipendenti (+3,3%), equamente distribuiti tra i settori dell'industria e dei servizi. Anche per questa dimensione il comparto del legno/mobile registra un avanzamento del 4,9%,

quello delle apparecchiature elettroniche e medicali del 5,4%, le *public utilities* del 6,5% e le costruzioni del 5,8%. Per quest'ultima tipologia di imprese il dato della partecipazione alla formazione sembra diventare più significativo in relazione alla dimensione dell'impresa; infatti, nella classe di 250-499 dipendenti l'aumento arriva al 14,2%, mentre è più contenuto nella classe oltre i 500 dipendenti con il 7,2%.

Tabella 6.2 - Previsioni di assunzione per classe di età e per settore, area geografica e dimensione aziendale (v.a., %, confronto fra imprese innovatrici e non)

	Assunzioni previste nel 2015 (v.a.)*		per classi di età (% sui rispettivi totali)					
			Fino a 29 anni		30 anni e oltre		Non rilevante	
	Imprese innovatrici	Imprese NON innovatrici	Imprese innovatrici	Imprese NON innovatrici	Imprese innovatrici	Imprese NON innovatrici	Imprese innovatrici	Imprese NON innovatrici
<b>TOTALE</b>	<b>169.360</b>	<b>552.370</b>	<b>35,7</b>	<b>25,7</b>	<b>18,8</b>	<b>20,1</b>	<b>45,5</b>	<b>54,2</b>
<b>SETTORE</b>								
INDUSTRIA	57.180	141.550	28,3	20,8	27,7	25,7	44,0	53,4
SERVIZI	112.190	410.820	39,4	27,4	14,3	18,2	46,3	54,5
<b>RIPARTIZIONE TERRITORIALE</b>								
Nord Ovest	57.350	146.590	39,0	29,0	19,4	20,5	41,6	50,5
Nord Est	47.590	142.450	32,7	24,7	20,2	19,9	47,1	55,5
Centro	32.960	104.680	36,4	25,5	17,6	19,4	46,0	55,1
Sud e Isole	31.460	158.650	33,2	23,7	16,9	20,4	49,9	55,9
<b>CLASSE DIMENSIONALE</b>								
1-9 dipendenti	35.610	226.430	31,3	26,9	22,6	22,7	46,1	50,3
10-49 dipendenti	27.990	132.050	25,5	21,2	21,3	20,6	53,2	58,2
50-249 dipendenti	23.520	72.550	25,6	20,2	27,4	20,8	47,0	59,0
250-499 dipendenti	15.000	33.110	37,4	29,3	20,2	15,4	42,4	55,3
500 dipendenti e oltre	67.260	88.240	45,3	32,3	12,5	13,9	42,3	53,8

Fonte: Elaborazione Isfol su dati Excelsior, Unioncamere

Il dato relativo alle imprese del legno/mobile potrebbe testimoniare un rilancio di questo settore fortemente in crisi negli ultimi anni. Tuttavia la crescita non è omogenea in quanto nelle imprese con oltre 500 dipendenti si assiste ad un crollo pari al 22,7%. Occorre precisare che questa tipologia di imprese ha avuto in questi anni un andamento non lineare a seguito degli effetti del mercato. Infatti, nel 2011 le grandi imprese presentano livelli massimi di partecipazione: il 100% del personale risulta essere stato in formazione, forse come effetto di un rafforzamento delle imprese verso l'export. Nel 2012 ha registrato un calo quasi del 72,5%, per recuperare in parte l'anno successivo con un aumento del 14,8% della partecipazione, perdendo nel 2014 un'altra quota significativa; sicuramente il settore risente maggiormente degli effetti economici e di mercato a livello globale e le grandi imprese non riescono a individuare soluzioni "durevoli".

Un altro settore che riporta dati in positivo per la frequenza ad attività formative è quello dei media e della comunicazione, con un aumento generale del 5,7%, in cui tutte le classi di impresa hanno registrato un'inversione di tendenza, ad eccezione delle microimprese, mentre fra le aziende con 10-249 dipendenti si rileva un aumento medio del 9%. Probabilmente questi dati descrivono il fatto che le imprese hanno intrapreso una trasformazione, forse sulla spinta dell'uso dei nuovi media digitali per veicolare nuove campagne di comunicazione.

Un calo consistente (-9%) si rileva fra le imprese del settore trasporto, logistica e magazzinaggio, in modo più accentuato per le imprese con oltre i 500 dipendenti che vedono diminuire la fruizione di formazione del 22,4%. In questo comparto le innovazioni sollecitate dai cambiamenti nel commercio sembrano tardare ad arrivare, anche se il settore ha registrato in questi ultimi anni costanti e non trascurabili aumenti di fatturato nel 2014 (+2,2%). Probabilmente nel settore dei servizi incidono una serie di trasformazioni non governate in modo efficace. A titolo semplificato, si porta il caso dell'*e-commerce* che, pur avendo grosse potenzialità per l'intero comparto, tarda ad avanzare sia nelle proposte che nella qualità dei servizi, in cui gli interventi formativi potrebbero essere maggiormente di supporto. Tra i servizi, le tipologie di impresa che hanno registrato un andamento negativo, ottenendo così il dato peggiore di partecipazione alle attività formative, ci sono i servizi informatici e delle telecomunicazioni, con il calo generale del 10,6%. In particolare, le imprese più grandi (quelle con oltre 500 dipendenti) hanno inciso con un decremento del 27,6%; in modo meno significativo, le imprese con 250-499 dipendenti (-7%). Fra le microimprese e le Pmi si rilevano modesti incrementi in cui spicca il dato più significativo del 4,5%, a carico di queste ultime. (tab. 6.3)

Tra le competenze ritenute di interesse per le imprese, risultano più richieste la capacità di lavorare in gruppo, la flessibilità e la capacità di lavoro in autonomia, cui seguono immediatamente la capacità comunicativa orale e scritta e di *problem solving*. Se l'ordine di preferenza per il comparto industriale rimane sostanzialmente sovrapponibile all'andamento generale, la scaletta delle preferenze per le imprese del terziario varia, in ragione delle peculiarità lavorative; infatti, tra le prime tre rientra la capacità comunicativa scritta e orale, mentre perde di rilievo la capacità di lavoro in autonomia. Questo dato probabilmente potrebbe costituire anche un segnale di cambiamento culturale delle imprese del settore. Le tipologie di imprese del terziario hanno finora fatto riferimento ad un modello organizzativo in cui l'operatore curava in proprio il cliente a partire dalla fase dei contatti alla fornitura del servizio. L'esigenza di "contare" maggiormente sulla capacità di comunicazione scritta e orale fa pensare ad una maggior esigenza di raccordo con la propria organizzazione e con l'esterno, dovuta allo schiacciamento verso il basso della piramide organizzativa delle imprese, che porta ad una più diffusa distribuzione delle mansioni (Richini, Zangrandi 2015). Un'altra motivazione per questa preferenza potrebbe riferirsi al fatto che la maggior parte delle imprese di questi settori possono utilizzare il web non solo per comunicare direttamente con i propri clienti ma anche per ampliare le possibilità di business, erogando i servizi in modalità on line. Infatti, anche i servizi più complessi e personalizzati, come quelli finanziari, storicamente legati al contatto diretto con i clienti, cominciano a servirsi dello strumento del web, amplificando così le possibilità di affermarsi nel mercato.

In chiave territoriale, si rilevano delle differenze nelle capacità più richieste tra l'area Nord e il Sud del Paese, riconducibili innanzitutto ad una differenza nel numero delle potenziali assunzioni, che a loro volta scaturiscono dalle differenze del tessuto economico del paese. In secondo luogo, la capacità di risolvere problemi probabilmente è, per le imprese del Sud, di una certa importanza in relazione al fatto che vi troviamo una prevalenza di micro-imprese, in cui è spesso richiesto di esercitare un certo margine discrezionale e in cui la capacità di risposta diviene essenziale (tab. 6.4).

Tabella 6.3 - Dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione effettuati dalla propria impresa, per settore di attività e classe dimensionale (quota % sul totale dipendenti al 31.12.2014 2014 e 2013)

	Classe dimensionale delle imprese											
	1-9 dip.		10-49 dip.		50-249 dip.		250-499 dip.		500 dip. e oltre		Totale	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>TOTALE</b>	<b>17,4</b>	<b>16,2</b>	<b>20,3</b>	<b>19,5</b>	<b>25,3</b>	<b>22,0</b>	<b>44,4</b>	<b>46,6</b>	<b>51,1</b>	<b>55,4</b>	<b>29,0</b>	<b>28,9</b>
<b>INDUSTRIA</b>	<b>15,8</b>	<b>14,2</b>	<b>18,6</b>	<b>17,0</b>	<b>22,4</b>	<b>18,7</b>	<b>47,4</b>	<b>47,9</b>	<b>55,4</b>	<b>53,7</b>	<b>27,2</b>	<b>25,1</b>
<i>Industria in senso stretto</i>	<i>12,5</i>	<i>11,6</i>	<i>16,5</i>	<i>14,6</i>	<i>21,0</i>	<i>17,8</i>	<i>46,4</i>	<i>48,1</i>	<i>52,6</i>	<i>50,8</i>	<i>26,3</i>	<i>24,4</i>
Estrazione di minerali	10,3	11,4	15,8	13,9	26,8	22,0	44,3	29,8	19,2	29,2	18,8	22,4
Alimentari, delle bevande e del tabacco	11,0	12,3	19,6	16,0	24,4	18,2	51,3	56,7	37,8	38,6	24,4	22,8
Tessili, dell'abbigliamento e calzature	9,0	7,4	10,2	7,6	10,7	10,6	29,3	29,6	37,5	30,7	13,6	11,4
Legno e del mobile	10,8	8,5	12,1	10,0	13,3	8,4	25,7	23,8	19,6	42,3	13,0	11,5
Carta, cartotecnica e stampa	9,0	8,0	14,5	12,8	20,4	20,4	36,5	45,6	28,3	39,4	17,6	18,9
Chimiche, farmaceutiche e petrolifere	14,2	13,8	21,3	21,2	36,6	32,5	64,3	68,6	65,3	61,8	47,1	45,2
Gomma e delle materie plastiche	12,5	11,5	18,4	17,4	24,6	18,7	47,5	49,9	61,2	64,0	28,8	27,7
Lavorazione dei minerali non metalliferi	10,3	11,5	17,8	13,1	18,3	15,0	48,4	25,9	55,1	56,7	25,7	24,6
Metallurgiche e dei prodotti in metallo	15,1	13,7	19,9	17,8	18,8	17,9	49,0	47,0	40,8	44,9	22,4	21,4
Fabbric. macchin. e attrezzature e dei mezzi di trasporto	15,4	13,1	17,1	16,1	22,7	19,1	46,2	47,5	59,7	51,5	33,9	30
Elettriche, elettroniche, ottiche e medicali	14,7	15,5	15,7	16,3	22,8	17,4	47,1	51,4	58,1	58,5	34,1	32,9
Beni per la casa, tempo libero e altre manifatturiere	13,4	11,6	18,3	17,0	14,2	15,8	46,8	41,6	68,9	74,1	20,8	19,5
<i>Public utilities (energia, gas, acqua, ambiente)</i>	<i>20,5</i>	<i>18,9</i>	<i>28,7</i>	<i>29,9</i>	<i>36,2</i>	<i>29,7</i>	<i>61,1</i>	<i>61,7</i>	<i>73,1</i>	<i>72,6</i>	<i>52,3</i>	<i>51</i>
<i>Costruzioni</i>	<i>20,2</i>	<i>17,5</i>	<i>24,6</i>	<i>23,4</i>	<i>25,2</i>	<i>19,4</i>	<i>38,9</i>	<i>24,7</i>	<i>54,1</i>	<i>46,9</i>	<i>23,7</i>	<i>20,6</i>
<b>SERVIZI</b>	<b>18,2</b>	<b>17,3</b>	<b>21,7</b>	<b>21,9</b>	<b>27,8</b>	<b>24,8</b>	<b>42,2</b>	<b>45,6</b>	<b>49,3</b>	<b>56,1</b>	<b>30,2</b>	<b>31,5</b>
Commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli	16,3	14,4	17,5	17,0	33,3	24,6	43,2	55,7	48,2	55,9	19,5	17,7
Commercio all'ingrosso	17,6	14,3	18,2	17,3	22,9	20,5	32,3	41,6	41,3	54,8	21,4	21
Commercio al dettaglio	15,4	13,9	16,7	16,2	16,8	18,1	34,0	38,0	52,6	41,8	28,4	24,6
Servizi di alloggio e ristorazione; servizi turistici	9,3	9,0	9,9	12,1	16,1	14,6	39,3	35,0	40,7	42,5	14,5	15,1
Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio	15,2	15,2	21,7	20,9	20,4	18,0	44,4	48,5	42,4	64,8	30,5	39,4
Servizi dei media e della comunicazione	9,9	11,2	18,3	9,3	18,8	9,6	20,0	18,2	29,9	24,4	20,5	14,8
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	28,7	26,5	29,1	30,6	31,5	27,0	43,6	50,8	35,3	62,9	32,8	43,4
Servizi avanzati di supporto alle imprese	21,8	21,8	29,3	30,4	40,2	34,1	40,5	48,2	54,0	41,5	34,9	32,1
Servizi finanziari e assicurativi	44,7	45,3	52,1	47,9	69,4	62,7	81,5	78,2	77,9	83,2	72,2	74,6
Servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone	16,0	14,7	21,6	22,2	20,1	18,7	32,0	36,2	32,9	39,6	24,4	26,2
Istruzione e servizi formativi privati	33,6	32,9	35,2	35,6	33,7	31,3	24,1	44,1	43,7	53,9	34,5	36,1
Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati	30,6	30,5	39,4	39,6	37,2	33,4	52,9	50,6	50,0	50,4	42,3	40,7
Servizi culturali, sportivi e altri servizi alle persone	32,4	29,9	26,0	27,7	27,6	23,1	29,2	36,5	27,9	35,2	29,7	28,9
Studi professionali	20,7	23,0	27,4	30,3	19,6	29,5	-	-	-	-	21,2	23,6

Nota: Il segno (-) indica l'assenza di imprese nell'incrocio indicato.

Fonte: Elaborazione Isfol dati Indagini Excelsior: Unioncamere - MLPS, Sistema Informativo Excelsior, 2015

Tabella 6.4 - Competenze che le imprese ritengono “molto importanti” per lo svolgimento delle professioni richieste nel 2015, per ripartizione territoriale (quota % sul totale di segnalazioni di ciascuna competenza, risp. multiple)

	RIPARTIZIONE TERRITORIALE			
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
Assunzioni non stagionali (v.a.)	161.180	121.390	98.970	118.890
capacità di lavorare in gruppo	41,4	37,6	38,3	31,0
flessibilità e adattamento	37,8	35,2	36,4	29,8
capacità di lavorare in autonomia	33,3	32,8	33,8	28,4
capacità comunicativa scritta e orale	33,6	30,8	28,8	24,0
capacità di risolvere problemi	29,0	25,8	28,5	25,0
capacità di pianificare e coordinare	13,3	12,6	12,8	13,5
intraprendenza, creatività e ideazione	13,0	11,2	12,6	10,3
attitudine al risparmio energetico e impatto ambientale	8,5	8,0	9,4	9,3
capacità di utilizzare internet per aumentare gli affari dell'azienda	10,1	7,7	8,6	6,3

Elaborazione Isfol su dati Excelsior, Unioncamere

Nelle imprese di piccole dimensioni, fino ai 49 dipendenti, acquisiscono un valore prevalente la capacità di lavorare in autonomia e la capacità di lavorare in gruppo, anche se ciò potrebbe sembrare in antitesi. In questo caso, data la ridotta dimensione, potrebbe risultare complicato gestire sul piano relazionale i gruppi di lavoro. La situazione cambia a partire dalle PMI: per queste imprese le preferenze sono più vicine a quelle delle imprese di grandi dimensioni, per cui contano – in ordine di importanza – la capacità di lavoro in gruppo, la flessibilità e l’adattamento, seguite subito dopo dalla capacità di lavorare in autonomia, mentre per le imprese più grandi le capacità comunicative orale e scritta costituiscono la terza scelta in ordine di priorità, probabilmente in relazione al fatto che le esigenze organizzative delle grandi imprese richiedono ai lavoratori di raccordarsi attraverso diversi canali per comunicare con altri settori organizzativi. (tab. 6.5)

Tabella 6.5 - Competenze che le imprese ritengono “molto importanti” per lo svolgimento delle professioni richieste nel 2015, per classe dimensionale (quota % sul totale di segnalazioni di ciascuna competenza, risp. multiple)

	CLASSE DIMENSIONALE				
	1-9 dip.	10-49 dip.	50-249 dip.	250-499 dip.	500 dip. e oltre
Assunzioni non stagionali (v.a.)	172.940	172.940	172.940	172.940	172.940
capacità di lavorare in gruppo	23,1	28,0	47,5	52,3	53,5
flessibilità e adattamento	20,7	24,3	43,0	48,4	52,6
capacità di lavorare in autonomia	25,1	26,3	38,4	32,3	38,6
capacità comunicativa scritta e orale	21,3	24,8	37,1	38,4	40,8
capacità di risolvere problemi	18,1	20,1	30,7	33,4	33,9
capacità di pianificare e coordinare	10,8	12,2	14,9	13,8	12,5
intraprendenza, creatività e ideazione	9,5	10,8	13,8	15,1	11,4
attitudine al risparmio energetico e impatto ambientale	6,8	6,6	10,6	12,9	10,8
capacità di utilizzare internet per aumentare gli affari dell'azienda	5,5	4,5	9,5	8,4	8,0

Fonte: Elaborazione Isfol su dati Excelsior, Unioncamere

Il confronto tra lavoratori stagionali e non stagionali mette in evidenza per questi ultimi una maggiore attenzione delle piccole imprese sulla capacità comunicativa; probabilmente per facilitare, attraverso di essa, le esigenze produttive specifiche e le problematiche organizzative legate alla occasionalità del rapporto di lavoro.

Un ulteriore elemento di riflessione riguarda il livello di istruzione del personale che le imprese intendono assumere. Pur trattandosi di un dato previsionale e non reale, costituisce una testimonianza da considerare in relazione ai possibili trend occupazionali. Sul totale delle assunzioni previste nel 2015, pari a 721.730 unità, aumentano i laureati rispetto all'anno precedente (+24,5%), i diplomati (+8,2%) e, soprattutto, chi possiede una qualifica professionale (+66,3%). Le migliori performance produttive del Paese sono da ricondurre a tutte quelle grandi imprese e PMI che hanno realizzato negli ultimi anni innovazioni di prodotto; ciò ha permesso loro non solo di reggere la crisi, ma di vedere crescere la propria quota di mercato internazionale, grazie agli investimenti sulle nuove produzioni. Queste imprese hanno puntato tutto sul prodotto come frutto della risorsa distintiva del *knowledge* interno. Il successo di queste imprese, oltre che all'intuizione imprenditoriale, è da ricondurre anche all'ampio impiego di alti profili professionali nell'ideazione del prodotto, dato confermato dall'aumento previsto per le assunzioni di laureati. Di contro, la proiezione di un aumento del 66,3% di qualificati apre lo scenario alla possibilità che accanto alle produzioni eccellenti e di interesse per le tecnologie impiegate e le alte professionalità, possano coesistere ampi settori produttivi che non necessitano di alte competenze, oppure che intendono rimandare la realizzazione delle innovazioni produttive o di servizi che ne garantirebbe una maggiore stabilità nel mercato. Sia nel primo caso che nel secondo ci sarebbero delle conseguenze. Il primo scenario è quello che probabilmente merita la maggiore sottolineatura, poiché la mobilità dei lavoratori qualificati potrebbe avvenire a condizione che le politiche della formazione continua siano pronte a rispondere ad un rapido cambio della domanda di lavoro. In questa direzione si colloca lo studio pubblicato agli inizi di novembre dalla banca americana Merryll Lynch<sup>46</sup> con il quale si allerta il Governo statunitense dei rischi che comporterà la corsa all'innovazione tecnologica. Infatti, a seguito di attente valutazioni dell'impatto che le tecnologie avranno sulla produzione, sulle imprese e sulla società, la ricerca stima una perdita del 47% degli attuali posti di lavoro, che interesserà in netta prevalenza i colletti blu e, per una parte limitata, anche i colletti bianchi, se non si prenderanno tempestivamente dei provvedimenti in tema di politiche del lavoro e della formazione.

## ***6.2 L'effetto della formazione professionale sulla produttività delle imprese italiane: alcuni riscontri dalle indagini INDACO e CVTS***

L'impatto della formazione professionale sulle *performance* aziendali rappresenta una questione molto dibattuta sia sul piano teorico, sia su quello empirico. La visione più condivisa tra gli specialisti del settore è quella secondo la quale le imperfezioni del mercato del lavoro accrescono la convenienza delle imprese ad investire nel capitale umano della forza lavoro occupata (Acemoglu, Pischke, 1999). In aggiunta, l'investimento in formazione professionale è generalmente in grado di migliorare la produttività aziendale creando le premesse indispensabili per corrispondere salari più elevati ai lavoratori (Conti, 2005).

<sup>46</sup> <<http://goo.gl/74USvi>> (verif.: il 18/11/2015)

Nel nostro paese, l'analisi dell'offerta di formazione professionale e la determinazione del suo impatto sulla produttività del lavoro assumono caratteristiche distintive rispetto ad altri paesi europei. Da una parte, a dispetto di una struttura dei salari piuttosto compressa che, almeno in teoria, dovrebbe consentire alle imprese di recuperare i costi sostenuti per la formazione sotto forma di retribuzioni inferiori, gli imprenditori italiani non primeggiano affatto nel finanziamento di tale tipo di attività (Brunello, 2002). Negli ultimi anni, questa particolare attitudine ha assunto una certa persistenza nonostante una tendenziale perdita di competitività del sistema produttivo che, al contrario, avrebbe dovuto suggerire con una certa urgenza l'adozione di interventi attivi miranti ad invertire la rotta. Inoltre, da un punto di vista squisitamente quantitativo, l'impatto della formazione professionale sulla produttività misurato a livello di singola unità produttiva in Italia è decisamente inferiore rispetto a quello rilevato in altre realtà nazionali (Colombo e Stanca, 2014).

Al fine di esaminare in profondità queste peculiarità del panorama industriale italiano, l'indagine INDACO-CVTS (Angotti, 2013) e l'indagine CVTS4 (Istat, 2013) sono state utilizzate in maniera congiunta per valutare, rispettivamente, l'effetto della formazione professionale sulla produttività di un ampio campione di imprese e l'impatto di tale attività sui tassi di crescita osservati all'interno dell'Unione Europea. In questo modo, sul piano positivo, diventa possibile spiegare per quale motivo le imprese italiane sono il fanalino di coda nelle classifiche internazionali sulla fornitura di formazione. In aggiunta, sul piano normativo, un'analisi di questo genere può fornire un valido supporto per l'adozione di misure volte a contrastare l'insoddisfacente performance dell'intera economia osservata negli ultimi 20 anni.

L'indagine INDACO ha scandagliato oltre 7.000 imprese private con oltre 5 dipendenti. Queste unità produttive, in larga misura concentrate nel settore della manifattura, impiegavano nel 2009 all'incirca 750.000 lavoratori. In questo campione, le imprese formatrici erano oltre il 50% e al loro interno, in media, la quota di lavoratori formati ammontava al 28% circa. Questi valori non sono troppo distanti da quelli forniti dall'indagine CVTS4, la quale, con riferimento al 2010 e per l'intero territorio nazionale, stimava una quota del 56% per quanto riguarda le imprese formatrici e il 36% per quanto concerne i lavoratori formati.

Da un punto di vista operativo, l'accostamento dei dati sulle imprese censite da INDACO con i corrispondenti riferimenti contabili contenuti nel database ASIA, ha posto le premesse per stimare l'effetto della formazione professionale sulla produttività aziendale. L'operazione di *merging* tra i due archivi ha comportato la perdita di circa 2.500 osservazioni. Tuttavia, questo procedimento ha consentito di ricavare un sotto-campione di oltre 4.000 unità produttive – con una distribuzione sul territorio nazionale piuttosto fedele a quella dell'intera popolazione di riferimento – per la quali erano disponibili dettagliate informazioni riguardo ai valori di bilancio e alle caratteristiche di impresa (ad esempio, numero di lavoratori occupati e loro distribuzione per genere, quota di operai sul totale della forza lavoro, percentuale di lavoratori formati, ore medie di formazione per addetto, investimenti in ricerca e sviluppo, ricorso alla cassa integrazione, settore di appartenenza, localizzazione geografica e capitale impiegato).

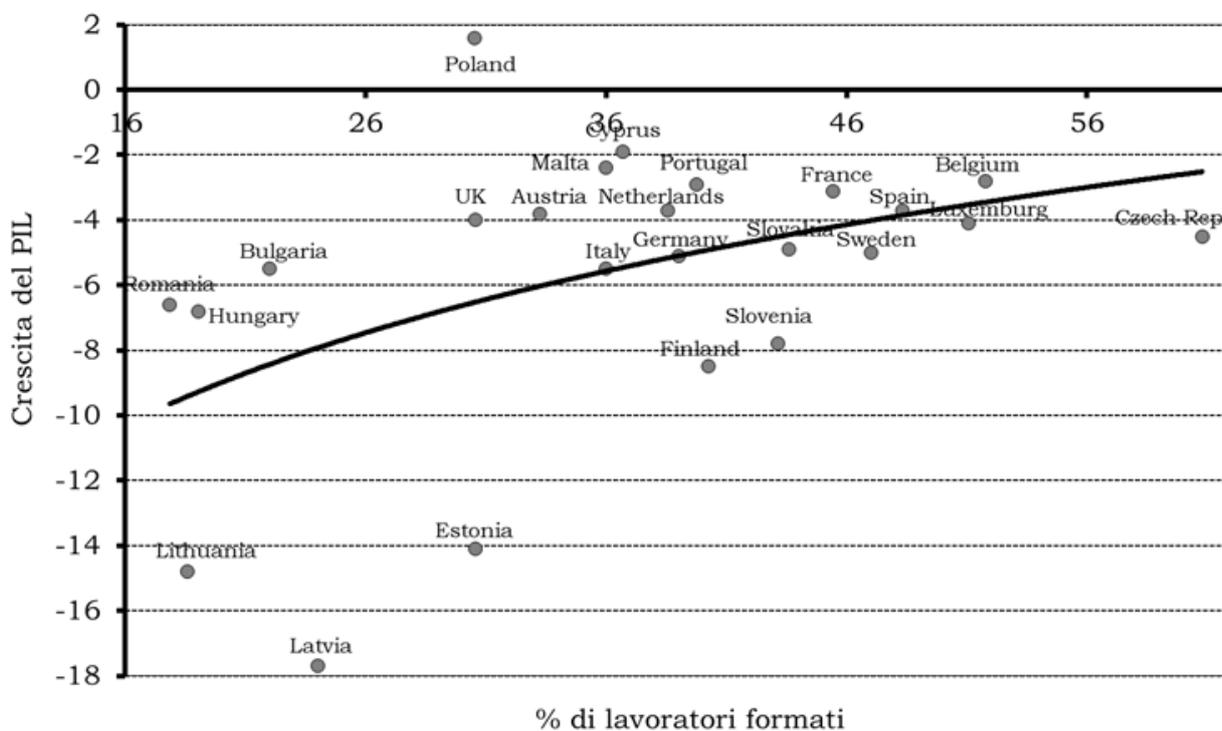
Utilizzando tecniche di stima piuttosto elementari, è emerso immediatamente che la formazione professionale, misurata sia sul margine estensivo (percentuale di lavoratori formati), sia sul margine intensivo (ore medie di formazione per addetto), ha determinato un effetto positivo statisticamente significativo sulla produttività aziendale misurata, alternativamente, come ricavi e valore aggiunto per addetto. Questo primo risultato è stato ulteriormente approfondito e raffinato tenendo conto che, generalmente, le imprese di più grandi dimensioni hanno una maggiore propensione alla formazione rispetto a quelle più piccole. Tenendo conto di questa caratteristica, è stato possibile stimare che, a parità di altre condizioni, un aumento unitario delle ore medie di

formazione per addetto è in grado di aumentare i corrispondenti riferimenti dei ricavi e del valore aggiunto di oltre un euro. Di conseguenza, in tutti quei casi in cui il costo della formazione aggiuntiva può essere spalmato su una forza lavoro di una certa ampiezza, investire in questa direzione può risultare di una certa convenienza per le imprese.

Il risultato appena discusso, al pari di quelli evidenziati in altri contributi che utilizzano dati di fonti diverse, è comunque piuttosto modesto e sembra suggerire che siano solamente le grandi imprese ad essere incentivate ad incrementare la fornitura di formazione professionale. Abbandonando la prospettiva microeconomica e orientando l'analisi verso una visione aggregata dei sistemi economici, e di quelli europei in particolare, una spiegazione di questo fenomeno può essere fornita sul piano macroeconomico esaminando l'impatto che la formazione professionale esercita sui tassi di crescita dell'intera economia. Esiste, infatti, una recente letteratura empirica e teorica secondo la quale la formazione, al pari di altre attività intangibili, è in grado di esercitare un impatto positivo sul PIL, che può essere formalmente contabilizzato (*growth accounting*). Questo implica che i paesi nei quali le imprese sono meno inclini ad investire in formazione hanno *performance* macroeconomiche che tendono ad essere meno soddisfacenti (Barrel et al., 2011; van Zon e Antonietti, 2005).

Con riferimento all'anno preso in considerazione dall'indagine INDACO esaminata in questo lavoro, una riprova di questa relazione può essere facilmente ottenuta mettendo in relazione i tassi di crescita del PIL osservati all'interno dell'Unione Europea nel 2009 con le rilevazioni sulla formazione contenuti nell'indagine CVTS4. Al riguardo, si veda la figura 6.2.

Figura 6.2 - L'impatto della formazione professionale aziendale sulla crescita economica



Fonte: Elaborazione su dati CVTS4 e EUROSTAT

Il diagramma mette chiaramente in rilievo che nel 2009, anno critico della Grande Recessione, i paesi europei nei quali la forza lavoro occupata è stata maggiormente coinvolta dalle imprese in attività di formazione hanno subito una riduzione del PIL meno pronunciata rispetto a quelli nei quali le imprese sono state meno attive in tale direzione. All'interno di questo scenario, l'Italia presentava una percentuale di lavoratori formati al di sotto della media europea (il 36% contro il 37%) e, parallelamente, è evidente che l'economia italiana nel suo complesso ha sofferto una perdita di PIL ben superiore a quella sofferta dai paesi europei più importanti come la Germania, la Francia e la Spagna.

Questa relazione macroeconomica tra formazione professionale e tassi di crescita suggerisce che la bassa propensione degli imprenditori italiani verso questo genere di attività può fornire una chiave di lettura per interpretare il moderato impatto che la formazione stessa esercita e ha esercitato sulla produttività aziendale. In altre parole, la bassa propensione delle imprese a formare i propri addetti sembra poter essere annoverata tra i fattori che hanno contribuito al rallentamento dell'economia italiana osservato negli ultimi anni e questo rallentamento, a livello aggregato, può aver impedito la rilevazione di un *training effect* più sostenuto. Molto verosimilmente, questa tendenza è destinata a persistere fino a quando le imprese italiane non riguadagneranno posizioni nelle classifiche internazionali sull'erogazione di formazione.

In linea con quanto recentemente raccomandato da autorevoli organismi internazionali, i risultati empirici qui illustrati sono decisamente a favore di interventi tesi ad incentivare la fornitura di formazione professionale aggiuntiva (ILO, 2010; Commissione Europea, 2012). Da una parte, qualche forma di incentivo alla formazione può essere d'aiuto per controbilanciare gli effetti macroeconomici perversi di una bassa fornitura aumentando la profittabilità delle imprese ad investire nel capitale umano della forza lavoro occupata. In effetti, è verosimile che se le imprese nel loro complesso potenziassero l'erogazione di formazione professionale, l'impatto sulla produttività di questa formazione addizionale sarebbe maggiore in ogni singola unità produttiva. Dall'altra, un incremento della formazione potrebbe rendere il sistema economico italiano meno vulnerabile rispetto al verificarsi di shock macroeconomici avversi. In altre parole, un aumento della formazione potrebbe contrastare gli effetti recessivi causati dalla caduta della domanda aggregata che abitualmente caratterizzano le situazioni di crisi economica.

### **6.3 Le attività intangibili nelle strategie d'impresa nei risultati della “Intangible Assets Survey”**

Nel 2013 è stata realizzata la prima indagine nazionale sugli “investimenti intangibili” nelle imprese italiane, denominata “*Intangible Assets Survey*”, che si avvale della metodologia sperimentata nella rilevazione pilota<sup>47</sup> del 2011.

Il modello di rilevazione pilota è stato definito facendo ricorso all'esperienza britannica dell'ONS (*Office for National Statistics*) che, in collaborazione con l'Imperial College di Londra e il Nesta (*National Endowment for Science Technology and the Arts*), ha realizzato a partire dal 2009 due rilevazioni. I risultati sono stati accolti da un grande interesse internazionale, al punto che ne è stata chiesta la messa a regime nel Regno Unito e, da OECD, la sperimentazione in altri paesi europei. È stata predisposta una rilevazione essenziale ma sistematica che, per la prima volta, considera contemporaneamente, nella medesima impresa, alcune attività normalmente associate a

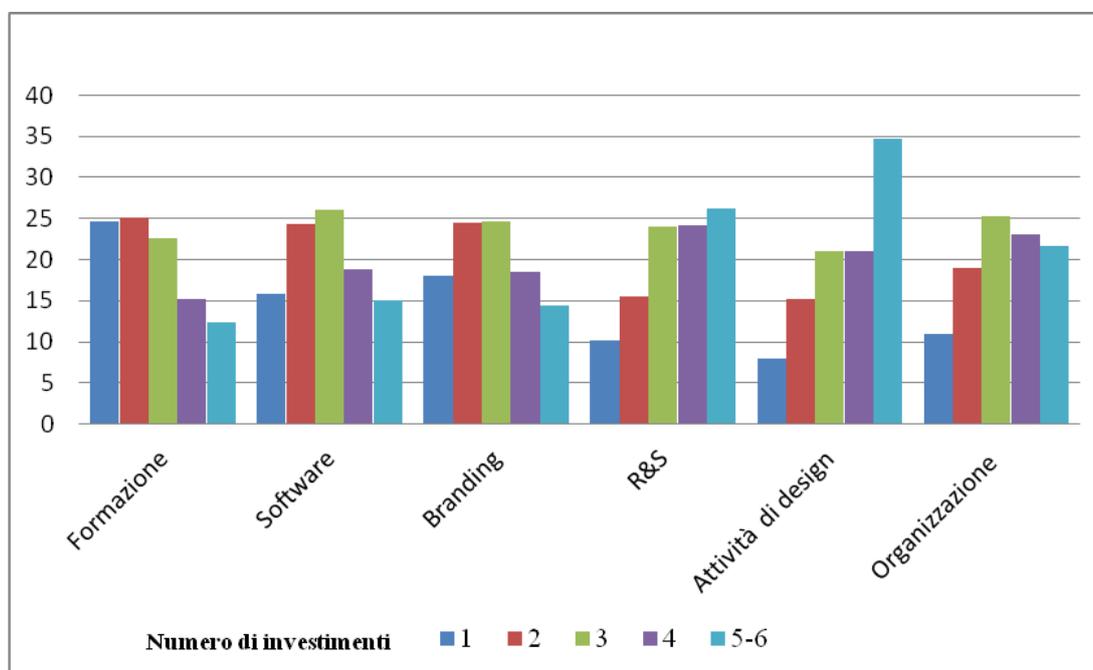
<sup>47</sup> La rilevazione pilota è stata realizzata su un campione qualificato di 158 imprese .

processi di innovazione: formazione aziendale, acquisizione di software, investimenti in reputazione aziendale, immagine e marchi, ricerca e sviluppo, attività di design, organizzazione aziendale e miglioramento dei processi gestionali e produttivi. L'approccio della rilevazione era totalmente originale per almeno tre aspetti: (a) la focalizzazione su un'ampia gamma di investimenti in *assets* immateriali; (b) l'inclusione degli *assets* generati internamente all'impresa o acquistati dall'esterno; (c) l'obiettivo di stimare i tassi di ammortamento dei beni immateriali, chiedendo alle imprese informazioni sulla durata prevista degli effetti economici dei loro investimenti intangibili (Awano, 2010).

Nell'indagine Isfol è stato applicato integralmente il modello britannico, con un approfondimento sulla formazione; infatti, oltre a voler ricostruire gli investimenti delle imprese in risorse immateriali e confrontare i risultati con altre indagini europee, la ricerca sviluppa nuove prospettive di analisi sulla formazione aziendale, studiando il ruolo degli investimenti in formazione congiuntamente a quelli in altri beni intangibili. La rilevazione, con anno di riferimento 2012, ha interessato in maniera censuaria le imprese con almeno 250 addetti e un campione di imprese dai 10 ai 249 addetti per un totale di circa 30.000 imprese dell'industria e dei servizi<sup>48</sup>. Il campione effettivo è stato di 10.631 imprese.

Le imprese italiane che hanno investito in almeno una delle sei categorie di beni immateriali considerate dall'indagine, sono state 81 mila circa, pari al 66,8% del totale. Le strategie di investimento delle imprese sono piuttosto eterogenee: il 38% ha fatto ricorso ad una sola categoria di *assets*, il 25,3% a due categorie, il 18,4% a tre categorie, il 10,9% a quattro e il 7,5% per investimenti più articolati con 5-6 categorie.

Figura 6.3 - Numero di investimenti per tipologia di asset (%)



Fonte: Isfol "Rilevazione statistica sugli investimenti intangibili delle imprese (Intangible Assets Survey)"

<sup>48</sup> L'universo di riferimento è composto da più di 120 mila imprese, presso le quali (sulla base dell'archivio ASIA relativo all'anno 2011) risultano occupati 5,9 milioni di addetti.

Dall'indagine emerge che l'attività più diffusa è rappresentata dalla formazione aziendale: il 37,8% delle imprese con 10 ed oltre addetti ha organizzato, nel 2012, corsi di formazione<sup>49</sup>. Al secondo posto si collocano gli investimenti in immagine e *branding* con il 34,4%, seguiti a pochissima distanza da quelli in software (32,2%). Le restanti attività hanno percentuali molto più basse: l'organizzazione aziendale coinvolge poco più di un quinto del totale delle imprese, leggermente più bassa la percentuale di investimenti in ricerca e sviluppo (17,0%) e, in ultima posizione, l'investimento in design con meno del 10%. Comunque, a fronte di un'elevata percentuale di imprese che investe in formazione, la quantità di risorse spese è abbastanza modesta; mentre l'attività di R&S, pur essendo poco diffusa, conferma di essere quella con la spesa media più elevata.

Il ruolo strategico che le imprese attribuiscono agli *intangibile assets* non può prescindere dalle risorse e competenze che le aziende impiegano per “fare” piuttosto che “comprare” i loro beni immateriali. Come evidenziato anche da altre fonti (Montresor, Perani, Vezzani, 2014, p. 17), alcuni comportamenti delle imprese possono aiutare a spiegare come vengono percepiti gli investimenti in beni immateriali all'interno delle aziende. L'utilizzo di risorse interne - in grado di produrre tali *assets* con conseguente sviluppo di “conoscenze” - piuttosto che esterne, rappresenta un'importante scelta strategica. Sono soprattutto le attività di R&S (75,8% delle imprese che hanno investito in questo *assets*), di miglioramento organizzativo (59%) e di design (52,7%) ad essere gestite all'interno delle imprese. Si tratta di scelte manageriali basate su specifiche esigenze aziendali riconducibili a strategie che considerano gli investimenti intangibili importanti per la competitività dell'impresa. In generale, la gestione interna di tali processi implica un maggior controllo da parte dell'impresa, che è in grado di orientare anche singole scelte operative in attività che sono spesso organizzate sulla base di progetti. Di solito si tratta di progetti innovativi (Awano, Franklin, Haskel, Kastrinaki, 2010, p. 19) in corso, che possono riguardare il miglioramento di prodotti, servizi, processi produttivi o cambiamenti organizzativi.

Gli investimenti intangibili affidati a fornitori esterni riguardano soprattutto le attività per lo sviluppo di software (73,9%), il *branding* (89,3%) e la formazione (56,9%). L'esigenza di acquisire competenze aggiuntive da soggetti esterni potrebbe essere una scelta conveniente in alcune circostanze, quali il basso costo del servizio o la mancanza di competenze e conoscenze qualificate non immediatamente disponibili all'interno dell'impresa. L'affidamento a soggetti esterni, in particolare in caso di università o enti di ricerca, consente comunque la trasferibilità dei saperi e, sicuramente, un accumulo di “conoscenza” all'interno dell'impresa.

L'analisi descrittiva dei dati fa emergere due dimensioni principali: la prima è costituita da quelle attività più diffuse - quali la formazione, il software e il *branding* - in parte meno onerose e prevalentemente acquisite dall'esterno, quindi considerate ancora poco legate allo sviluppo delle strategie aziendali; la seconda raggruppa attività - come la R&S, il design e l'organizzazione - più impegnative in quanto ad alta specializzazione, prevalentemente sviluppate all'interno del contesto produttivo e direttamente collegate alle strategie aziendali. Il quadro sintetico che si è tracciato coglie il grado di diffusione delle attività considerate ma non dà conto dell'elevata eterogeneità che caratterizza le strategie aziendali rispetto ad un fenomeno molto complesso ed in continua evoluzione.

L'approccio innovativo dell'indagine - che prende in considerazione simultaneamente una molteplicità di investimenti intangibili finora analizzati separatamente, attraverso indagini settoriali (CVTS, CIS, ecc) - consente di analizzare le strategie messe in atto dalle imprese attraverso lo

<sup>49</sup> Dal computo sono stati esclusi i corsi di formazione sulla sicurezza sul lavoro realizzati per obbligo di legge.

studio delle principali relazioni intercorrenti tra le diverse categorie di *assets* nella gestione (interna/esterna) delle attività immateriali. In particolare, si focalizza l'attenzione su due aspetti: da un lato, sul ruolo della formazione rispetto agli altri investimenti intangibili, dall'altro, sulle articolazioni che il fenomeno può assumere. Ad esempio, dall'analisi descrittiva emerge che solo una piccola percentuale di imprese svolge attività di R&S in modo esclusivo (10%), e quindi si può affermare che quasi tutte le imprese che svolgono R&S sono attive anche in altre categorie (ma non è vero il contrario) e di conseguenza viene da chiedersi con quali altre categorie si associa l'attività di R&S. Naturalmente, questa domanda si pone per tutte le categorie prese in esame dall'indagine, anzi alcuni autori ipotizzano che gli altri *assets*, diversi da R&S, siano presenti soprattutto nelle piccole imprese ma è un fenomeno che rimane nascosto e difficilmente emerge (Awano, 2010).

Partendo da queste considerazioni e dando per acquisita la marcata eterogeneità delle strategie d'impresa nell'utilizzo dei diversi *assets* intangibili è stata realizzata un'Analisi delle Corrispondenze Multiple<sup>50</sup> (ACM) per sintetizzare le relazioni esistenti tra numerose variabili simultaneamente. Ciò ha consentito di individuare dei profili strategici associati al grado di concentrazione degli *assets* e alla loro composizione all'interno delle singole imprese.

L'analisi è stata realizzata prendendo in considerazione solo le imprese con almeno un investimento intangibile (sono circa 81 mila) e un numero elevato di variabili (16 variabili per un totale di 54 modalità) con caratteristiche qualitative. Inoltre, per approfondire il ruolo della formazione è stato creato un indicatore (numero di partecipanti rispetto al numero di addetti) che ha consentito di classificare le imprese formatrici con una “alta”, “media” o “bassa” percentuale di formati<sup>51</sup>. Comunque, è un indicatore che non entra nella determinazione dei “fattori” ma, così come per le caratteristiche strutturali delle imprese, ma possono contribuire alla loro interpretazione<sup>52</sup>.

Sono stati individuati i seguenti fattori:

Il primo fattore “**grado di concentrazione degli intangible assets**”, contrappone in maniera abbastanza netta le imprese che hanno investito in una sola categoria di intangibili dalle imprese che hanno investito in una molteplicità di *assets*. Questo fattore è fortemente caratterizzato dalle variabili che indicano il numero di investimenti presenti nella medesima impresa (un solo investimento contrapposto a quattro-sei investimenti in altrettanti *assets*), dalla presenza/assenza di alcune categorie di investimenti e dall'acquisizione esterna degli investimenti. Sul versante positivo sono rappresentate imprese con “unicità” di investimento; le imprese con un solo investimento sono 31 mila circa ed il 60% sono associate a questo fattore. Di queste, quasi la metà hanno organizzato corsi di formazione per i propri dipendenti; la formazione è l'attività più diffusa in generale, anche tra le imprese che hanno realizzato una sola attività. Sviluppo di software e attività di *branding* sono le altre categorie presenti in questo fattore, anche se con percentuali più modeste (il 26 per cento circa), mentre è del tutto irrisoria la percentuale di imprese con l'attività di R&S e organizzazione (il 2 per cento circa), è completamente assente l'attività di design. Inoltre, un altro

<sup>50</sup> A partire, dalle variabili principali per l'analisi, cioè quelle per le quali si cerca una sintesi interpretativa, si individuano i “fattori”. Questi sono delle nuove variabili artificiali (latenti) che colgono e rappresentano i principali aspetti della variabilità dei fenomeni studiati e le principali relazioni associative tra le variabili di partenza (Mussino, 1993).

<sup>51</sup> Le imprese sono state classificate in base alla percentuale di lavoratori formati rispetto agli addetti. Sono imprese con “Alta” propensione quelle che formano più del 75% dei propri addetti; “Media” da 25% a 74%; bassa da 1% a 24%; le altre imprese sono non formatrici.

<sup>52</sup> Seguendo un approccio consolidato in letteratura, sono state considerate come “attive”, (le variabili che contribuiscono alla creazione dei fattori), quelle relative alle risposte alle domande di maggiore interesse, e come “illustrative” (le variabili che non entrano nella costruzione di fattori ma che possono contribuire alla loro interpretazione), le caratteristiche strutturali delle imprese.

elemento associato al fattore è il ricorso ad attività acquisite all'esterno dell'impresa. Il fattore è caratterizzato nel 90 per cento dei casi da imprese di piccole dimensioni che operano soprattutto nel settore dei servizi. Sull'asse negativo, si collocano le imprese con una "**molteplicità**" di investimenti intangibili; sono circa 15mila le imprese che hanno investito quattro o più *assets*, e di queste il 43 per cento circa sono associate a questo fattore. Tutti gli *assets* sono presenti in questo fattore ma quelli che lo caratterizzano, e al tempo stesso hanno anche una forte interdipendenza tra loro, sono l'attività di R&S, l'organizzazione, il design e, in misura minore, la formazione. Inoltre, si registra una forte associazione tra quest'asse e la formazione in situazioni di lavoro (*training on the job*, affiancamento, *workshop*, ecc). In queste imprese tutte le attività intangibili vengono realizzate attraverso una gestione sia interna che esterna, con l'unica eccezione dell'attività di R&S che si contraddistingue per una gestione soprattutto interna. Sono per lo più imprese del settore manifatturiero, di medie e grandi dimensioni, con un'alta propensione a formare i lavoratori.

Il secondo fattore "**diffusione degli intangibile assets**", è fortemente rappresentato dall'incidenza delle diverse categorie di assets. Sul versante positivo dell'asse, troviamo imprese che investono in formazione, che è l'attività **più diffusa**, realizzata attraverso una gestione sia interna che esterna o solo esterna; queste imprese non investono in attività di *branding* né in design e non erogano formazione in situazione di lavoro. Nello stesso asse sono presenti anche imprese che sviluppano software e si occupano di organizzazione aziendale e miglioramento dei processi gestionali e produttivi. Sono imprese di media grandezza (50-249 addetti) che operano soprattutto nel settore dei servizi finanziari, caratterizzate da una media propensione a formare il proprio personale. Il versante opposto (asse negativo) è connotato da imprese che investono in design, che è l'attività intangibile **meno diffusa** tra le imprese italiane, e non investono in attività formative. Inoltre, sono ben rappresentate anche le imprese che investono in R&S e in *branding*. Sono imprese di piccole dimensioni del settore manifatturiero.

Il terzo fattore, "**attività a gestione interna vs attività a gestione esterna**", forse il più interessante, è caratterizzato dalle strategie messe in atto dalle imprese per sviluppare attività intangibili o acquisirle dall'esterno. Sul versante positivo si collocano le attività acquisite dall'**esterno**, con una concentrazione di almeno tre attività intangibili: il software, il *branding* e la formazione. Sono imprese di piccole dimensioni del settore dei servizi e in particolare del commercio. L'asse negativo si caratterizza per l'investimento in un solo *assets*, sviluppato all'**interno** dell'impresa per attività quali: R&S, design, organizzazione e formazione. Sono imprese manifatturiere di media grandezza (50-249 addetti) con un'alta propensione a formare i propri dipendenti.

Il quarto e il quinto fattore, a differenza dei precedenti, sono circoscritti alle variabili che individuano la presenza o l'assenza di determinati investimenti intangibili.

Il quadro che è stato delineato dà conto dell'elevata eterogeneità delle strategie aziendali rispetto agli investimenti intangibili; consente comunque di cogliere alcune linee di tendenza. La formazione è l'attività più diffusa, quella che si associa più di altre con gli altri *assets* anche se per un quarto delle imprese rappresenta l'unico investimento (sono soprattutto piccole imprese). Vediamo più nel dettaglio come la formazione si "combina" con altri *assets*. Sicuramente è associata alle attività di R&S, design e organizzazione. In questo gruppo di imprese emerge chiaramente il ruolo dell'attività formativa, dato che è associata alla formazione in situazione di lavoro; ciò vuol dire che si utilizza l'attività formativa per trasferire l'innovazione di prodotto o di servizio ma anche quella organizzativa. Comunque, essendo imprese del settore manifatturiero di grandi dimensioni, la formazione non è solo connessa con le innovazioni ma con una gestione sistematica delle risorse umane data l'alta propensione a formare i propri addetti. Una conferma

viene da imprese che sviluppano le stesse attività, non contemporaneamente nella medesima impresa, e che comunque sono caratterizzate da un'alta propensione ad erogare formazione ai propri addetti. Al contrario, le imprese di piccole dimensioni hanno una scarsa propensione ad erogare corsi di formazione anche quando investono in altri *assets* intangibili quali design, R&S e *branding*.

Per quanto riguarda le attività prevalentemente acquistate dall'esterno “chiavi in mano” si presentano due combinazioni di attività con formazione: da un lato, associata al software e all'organizzazione aziendale in imprese del settore finanziario di medie dimensioni; dall'altro, associata al software e al *branding* in imprese di piccole dimensioni del settore dei servizi e in particolare del commercio. Nonostante siano *assets* differenti, in imprese di diversa dimensione e diverso settore, la strategia d'impresa sembra essere abbastanza simile: acquisire competenze e conoscenze qualificate non disponibili in azienda. Per alcune attività più specializzate, come il software, è chiara la tendenza all'acquisizione da fornitori specializzati, dove si concentrano le relative competenze. Viene da chiedersi se il ricorso a fornitori esterni sia dovuto ai costi (più bassi) e/o alla mancanza di competenze interne. È probabile che il ricorso frequente ad attività esterne sia dovuto anche alla mancanza di adeguate strutture per realizzare alcune attività, soprattutto nelle piccole imprese. Tuttavia, acquisire attività dall'esterno potrebbe essere un'importante scelta strategica che consente, comunque, un accumulo di conoscenze all'interno dell'impresa.

#### **6.4 *Workplace innovation: modelli organizzativi e pratiche innovative nelle imprese italiane ed europee***

Gli investimenti in capitale umano delle imprese e la loro produttività dipendono in modo significativo da altri investimenti necessari per sostenere la crescita (OECD, 2015). Le imprese riescono infatti ad incidere fortemente sulla loro performance economica, incrementando la produttività del lavoro, anche nei periodi di crisi (OECD, 2010; cfr. par. 6.2), investendo sull'organizzazione del lavoro, attraverso la formazione del personale (Cedefop, 2012) e l'introduzione di innovative pratiche organizzative nei luoghi di lavoro, coinvolgendo sia lavoratori sia rappresentanti sindacali, anche attraverso l'uso di nuove tecnologie e, in generale, favorendo la diffusione degli *intangible assets*<sup>53</sup>.

Nel confronto europeo, i dati sull'innovazione e sui processi innovativi delle imprese italiane, soprattutto nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, risultano a livelli ancora non adeguati rispetto agli altri Paesi europei (Benvenuti 2013). I risultati delle rilevazioni Eurostat CIS (*Community Innovation Survey*) e le ultime stime dello strumento europeo per l'*assessment* della *innovation performance* (*Innovation Union Scoreboard*, 2015; Commissione delle Comunità europee 2015) per il quale la CIS fornisce sei dei venticinque indicatori utilizzati dallo *scoreboard*, al fine di monitorare lo sviluppo dell'innovazione nell'UE, mostrano ancora una volta come la Svezia risulti il leader dell'innovazione in Europa, ma il livello complessivo di innovazione dell'UE è rimasto stabile rispetto al 2014. I dati relativi all'Italia ci collocano tra i Paesi moderatamente innovatori, con una performance che si è andata incrementando fino al 2013, con un lieve declino nel 2014 ma con dati al di sopra della media europea per il numero delle pubblicazioni scientifiche

<sup>53</sup> Cfr. l'indagine Isfol “Intangibles Assets Survey” in <<http://www.isfol.it/attivita/indagini-e-ricerche/indagini-campionarie/intangible-assets-survey>> [verif. il 19/11/2015]

internazionali, l'innovazione interna delle PMI e l'innovazione dei processi e dell'organizzazione del lavoro<sup>54</sup>.

I dati quantitativi relativi alle pratiche di innovazione dell'organizzazione del lavoro rilevati per l'Italia dalla recente indagine Isfol “*Intangible Assets Survey*”, mostrano tuttavia come le attività innovative di organizzazione aziendale coinvolgano poco più di un quinto del totale delle imprese, superando comunque le attività di R&S, mentre l'*asset* intangibile maggiormente diffuso è rappresentato dalla formazione aziendale (Angotti, Tersigni, 2015).

I livelli di *workplace innovation* e, più in generale, dell'innovazione organizzativa vengono analizzati a livello europeo da Eurofound attraverso le indagini *European Company Survey* (ECS)<sup>55</sup> realizzate ogni quattro anni sulle imprese europee. La prima rilevazione è stata condotta nel 2004 con la denominazione *European Establishment Survey on Working Time and Work Life Balance* (ESWT), mentre la seconda con il titolo ECS si è conclusa nel 2009. La terza, condotta nel 2013 in 32 paesi (27 Stati membri dell'UE e Croazia, ex Repubblica Jugoslava di Macedonia, Islanda, Montenegro e Turchia), ha raggiunto un campione di 29.950 unità produttive. Gli obiettivi dell'indagine Eurofound consistono nella raccolta e nell'analisi dei dati sulle politiche e le prassi aziendali e sui loro effetti e tendenze, contribuendo in tal modo all'attuazione dell'obiettivo relativo ad una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva dell'UE, previsto dalla strategia Europa 2020, grazie allo sviluppo di indicatori omogenei. Il ruolo dell'innovazione e degli investimenti in ricerca e sviluppo viene infatti costantemente ribadito dall'Unione europea quale chiave per il recupero della competitività delle imprese, in risposta alla crisi economica degli ultimi anni. Tra le azioni messe in campo a livello europeo, la Commissione ha previsto, tra le sette iniziative prioritarie di Europa 2020, “l'Europa dell'innovazione” (Commissione delle Comunità europee 2010) accanto al più ampio programma Horizon 2020, segno che la politica industriale (Commissione delle Comunità europee 2014b) e le altre politiche dell'UE stanno diventando sempre più integrate nell'obiettivo di utilizzare la leva dell'innovazione, della produttività e dell'uso efficiente delle risorse per garantire un vantaggio competitivo all'Europa.

Tra le politiche messe in campo dall'UE (Commissione delle Comunità europee 2012) per promuovere la modernizzazione dell'industria europea, un ruolo fondamentale è svolto dalla promozione dell'innovazione sul posto di lavoro (*workplace innovation*)<sup>56</sup> intesa come adozione di nuovi modelli e strutture di business, di gestione delle risorse umane, delle relazioni con l'esterno e soprattutto dell'ambiente di lavoro. I benefici dell'innovazione sul posto di lavoro si riscontrano, secondo la Commissione UE, per tutte le tipologie e dimensioni di impresa; migliorando le condizioni di lavoro e la motivazione dei dipendenti, si registrano riflessi positivi sulla produttività, la capacità di innovazione e la resilienza dell'impresa al mercato. Per sostenere la priorità del *workplace innovation*, l'UE ha lanciato sin dal 2013 Euwin<sup>57</sup>, il network europeo per l'innovazione sul posto di lavoro come rete di diffusione e apprendimento per migliorare le prestazioni delle imprese e la qualità dei posti di lavoro in modo sostenibile, al quale prendono parte sia professionisti che parti sociali e decisori.

<sup>54</sup> European Union Scoreboard 2015, Italy, <[http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/index_en.htm)> [verif. 19/11/2015].

<sup>55</sup> Cfr. European Company Survey 2013, Eurofound <<http://www.eurofound.europa.eu/it/surveys/2013/european-company-survey-2013-00>> [verif. 19/11/2015].

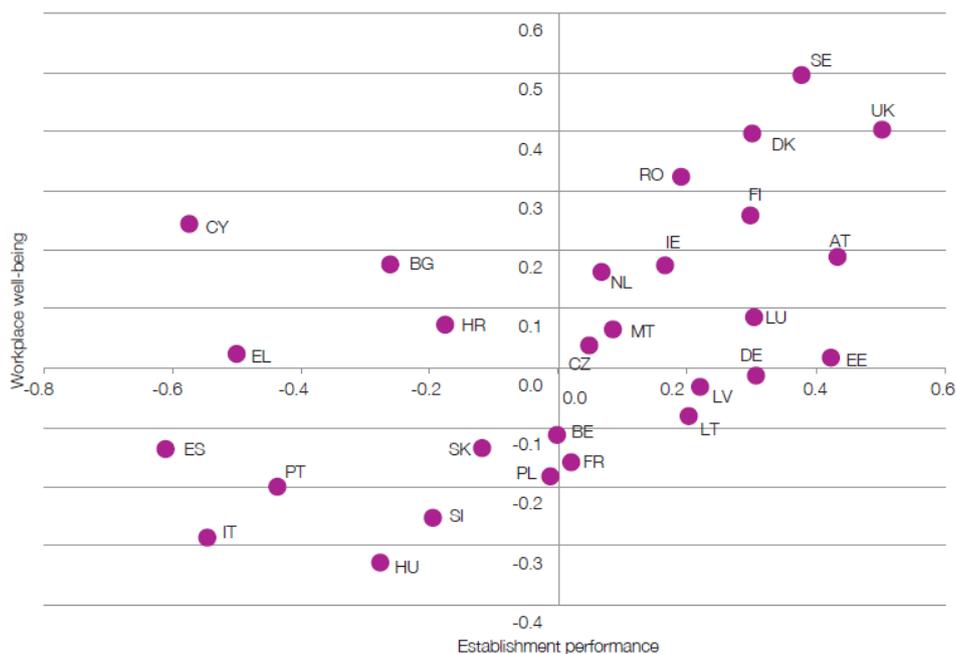
<sup>56</sup> Il Comitato economico e sociale europeo nel 2011 aveva proposto di definire chiaramente il concetto di luogo di lavoro innovativo (*workplace innovation*) in modo da renderlo una delle questioni centrali di Europa 2020. Cfr. Comitato economico e sociale, 2011.

<sup>57</sup> Rete Euwin in <<http://goo.gl/n0Ofdy>> [verif. 19/11/2015].

Basandosi sul concetto e sulle politiche di *workplace innovation* della Commissione europea (Commissione delle Comunità europee 2014a), l'indagine *European Company Survey* (ECS) di Eurofound permette di analizzare l'innovazione nella struttura delle imprese, il modo di gestire le risorse umane, i processi decisionali e i rapporti con l'esterno e, soprattutto, come viene strutturato l'ambiente di lavoro e i sistemi interni di supporto. L'indagine sulle imprese europee del 2013 (la quarta partirà nel 2016) ha esaminato in particolare l'organizzazione, l'innovazione, la partecipazione dei lavoratori e il dialogo sociale nei luoghi di lavoro in Europa, in raccordo con l'indagine EWCS- Eurofound (Indagine europea sulle condizioni di lavoro). In Italia il campione di imprese preso in esame è stato di 1.650 unità.

Secondo i dati Eurofound, nonostante la crisi almeno un terzo delle imprese europee ha introdotto nuovi metodi di organizzazione del lavoro e dei processi (36%; Eurofound 2015a); le più propense ad introdurre tali innovazioni sono le grandi imprese, registrando i più alti livelli di cambiamento organizzativo e del luogo di lavoro in Danimarca. Gli effetti dell'innovazione sul luogo di lavoro e sul benessere lavorativo sono registrati per tutti gli Stati europei nel grafico che segue, nel quale viene mostrata la performance delle imprese con il benessere derivante dal luogo di lavoro innovativo.

Figura 6.4 - Performance delle imprese e benessere derivante dal luogo di lavoro innovativo (Eu28, 2013)



Nota: entrambe le scale sono presentate in unità standardizzate (*z-scored*) con valori zero sugli assi orizzontali e verticali che rappresentano punteggi medi per tutte le imprese.

Fonte: Eurofound ECS, 2013

### Box 6.1 - L'uso dei dati statistici per identificare i modelli organizzativi

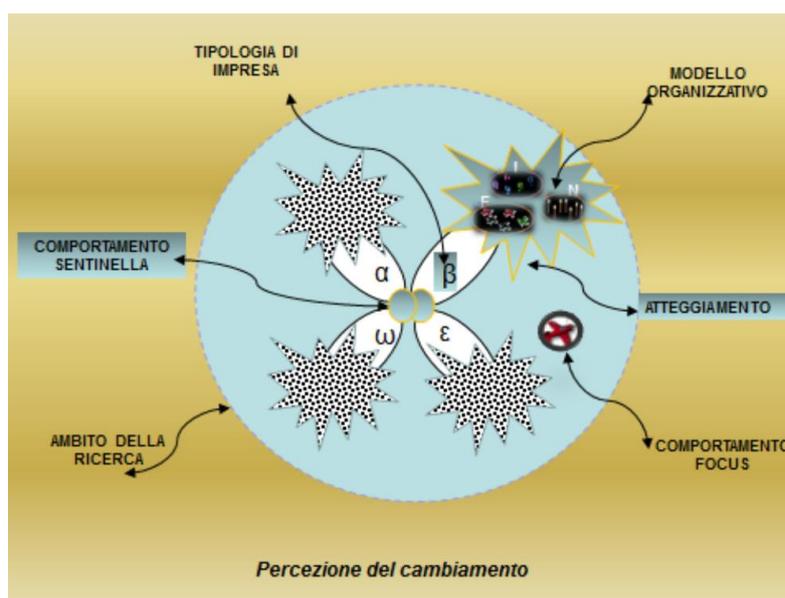
Un approccio innovativo alla identificazione dei modelli organizzativi è proposto in uno studio Isfol basato su dati statistici (INDACO-CVTS), relativi ai comportamenti formativi delle imprese italiane in tempo di crisi (Pistagni, Silvi, 2013).

L'ipotesi è che alcuni comportamenti possano essere più di altri indicativi degli atteggiamenti e del sistema valoriale del soggetto che li pratica e che questo valga anche per le organizzazioni. Per testare questa ipotesi e comprendere le strategie e i modelli organizzativi adottati dalle imprese per fronteggiare la crisi (strategie di  *coping*), si è dunque provato a rintracciare il loro "comportamento sentinella", cioè quella scelta organizzativa che in quel momento storico poteva lasciar inferire il loro atteggiamento (teoria dell'inferenza corrispondente). La differenza di comportamento ha permesso di distinguere tipologie diverse di imprese. L'insieme dei comportamenti organizzativi prodotti da ciascuna impresa in ambiti strategici ha consentito di delineare il modello organizzativo.

Per questo le imprese che hanno dichiarato di risentire della crisi sono state distinte in quattro tipologie, a seconda che avessero: subito o meno una riduzione di fatturato; ridotto o meno il personale.

Le domande che hanno orientato la ricerca sono state: a fronte di un fatto scatenante (riduzione del fatturato) quale è la risposta dell'organizzazione? Mantiene o dismette il proprio personale? Perché alcune imprese licenziano, pur non avendo ridotto il fatturato e, viceversa, altre che lo hanno avuto decurtato decidono di non licenziare? Che tipo di imprese sono? L'ipotesi è che lo si possa comprendere meglio dalle ulteriori scelte che ciascuna tipologia d'impresa ha fatto in ambiti strategici quali la formazione, l'innovazione e il *networking*. Ambiti e relativi comportamenti che lo studio ha analizzato al fine di ricavare, per ogni tipologia di impresa, la strategia adottata in ciascun ambito e il modello organizzativo complessivo.

Il modello COPE può essere così rappresentato:



Al centro dell'immagine è visualizzato il comportamento sentinella che, in quanto risultato della combinazione tra un fattore esogeno (riduzione del fatturato) e un comportamento intenzionale (riduzione del personale), viene rappresentato da due insiemi congiunti. Ciascuna combinazione distingue un tipo di impresa. Le tipologie sono quattro ( $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\omega$ ,  $\epsilon$ ). I modelli organizzativi sono rappresentati dalle figure a forma di stella; il modello organizzativo è un insieme significativo di comportamenti organizzativi, cioè di scelte salienti che l'organizzazione compie in ambiti strategici (F=Formazione; I=Innovazione; N=Networking). Lo sfondo è il contesto: in questo caso il periodo temporale caratterizzato dalla crisi economica. L'immagine è la rappresentazione di un processo di inferenza che collega un comportamento sentinella all'atteggiamento che lo ha generato, attraverso l'analisi di indicatori (quindi di dati statistici) che non sono altro che i comportamenti organizzativi prodotti dall'impresa negli ambiti strategici. Il modello organizzativo è appunto l'insieme di tali indicatori.

Eurofound ha esplorato in profondità le pratiche di innovazione sul luogo di lavoro in alcuni Paesi europei (22 casi in Danimarca, Germania, Irlanda, Paesi Bassi, Regno Unito; 12 casi in Grecia e Spagna; 17 casi in Bulgaria, Lituania e Polonia) attraverso delle interviste qualitative di follow-up

all'indagine ECS 2013. Dal campione europeo sono state selezionate 51 imprese e di queste sono state esaminate, con interviste più mirate, le pratiche di *workplace innovation* (WPI) (Eurofound, 2015b).

La ricerca identifica cinque percorsi di WPI raggiunti dalle imprese intervistate:

- *Top-guided* WPI: le imprese prendono l'iniziativa per l'innovazione del luogo di lavoro ma in modo partecipativo;
- *Autonomy-driven* WPI: in alcune imprese i dipendenti che avevano già partecipato allo sviluppo del modello organizzativo hanno provato ad avere più autonomia nel lavoro;
- *Integral* WPI: l'innovazione sul luogo di lavoro fa parte integrante dell'organizzazione del lavoro dell'azienda;
- *Employee-driven* WPI: l'impresa promuove la partecipazione del dipendente nello sviluppo del modello organizzativo;
- *Innovative behavioural-driven* WPI: il dipendente mostra un atteggiamento innovativo anche se non ha partecipato allo sviluppo del modello organizzativo.

A partire dall'analisi dei risultati delle precedenti indagini ECS, l'Isfol sarà impegnato, nel prossimo biennio, in un'attività di collaborazione in relazione alla Quarta Indagine ECS.

## **6.5 Il ruolo della formazione a sostegno dell'invecchiamento attivo. Pratiche emergenti verso la costruzione di modelli organizzativi nelle grandi imprese**

### **6.5.1 Età e competenze nei processi di valorizzazione dei lavoratori maturi**

Il mutamento demografico in atto, nei paesi più industrializzati, delinea un progressivo invecchiamento della popolazione che si traduce, nel mercato del lavoro, in un invecchiamento della forza lavoro. L'attenzione a livello internazionale intorno a questo problema ha sviluppato strategie di intervento che promuovono l'invecchiamento attivo della popolazione sottolineando, a livello europeo con la strategia EU2020, l'importanza di favorire la più ampia partecipazione dei lavoratori maturi al mercato del lavoro, al fine di assicurare gli attuali assetti economici e sociali. A questo proposito, la formazione e, più in generale, l'apprendimento permanente svolgono un ruolo fondamentale nel sostenere le persone, nel corso della vita, a mantenere capacità e competenze richieste nei contesti lavorativi, superando problemi di obsolescenza e rischio di perdita del patrimonio di competenze disponibile in impresa o di riduzione del potenziale innovativo.

Questo paragrafo mette a disposizione i risultati della ricerca "L'*age management* nelle grandi imprese italiane", condotta da Isfol nel 2014 e volta ad analizzare le pratiche in uso per fronteggiare le problematiche relative all'età nei luoghi di lavoro<sup>58</sup>. Essi forniscono le seguenti indicazioni:

- la formazione e i processi di scambio della conoscenza all'interno dell'impresa emergono come ambiti fondamentali in cui vengono supportate le diverse azioni di *age management*;

<sup>58</sup> La ricerca presenta i risultati di una indagine qualitativa sulle strategie di *age management* messe in atto dalle imprese italiane di grandi dimensioni. Essa ha coinvolto un campione pari a circa il 10% delle imprese italiane con oltre 250 addetti che operano nei settori produttivi più significativi rispetto al tema dell'invecchiamento in quanto legati all'evoluzione tecnologica, ad aspetti usuranti delle mansioni, alla particolare organizzazione dei processi (Isfol (2015d).

- nelle grandi imprese, oltre ad esperienze più strutturate e consolidate identificate come “buone prassi”, i cambiamenti “di fatto” dovuti alle trasformazioni legate all’età nei contesti lavorativi producono innovazioni e spingono a nuove modalità di relazione e di apprendimento; anche in assenza di strategie articolate di gestione del fattore età nei contesti lavorativi, la ricerca evidenzia l’emergere di pratiche virtuose legate alla formazione (*promising practices*) che possono essere sostenute con adeguate azioni di sensibilizzazione e costruzione di *policy*.

L’impostazione metodologica della ricerca si giova dell’ampio lavoro pregresso in materia di apprendimento permanente a sostegno dell’invecchiamento attivo condotta dall’Istituto<sup>59</sup>.

Un primo ambito di riflessione, che aiuta ad inquadrare le problematiche che *l’age management* si trova ad affrontare, riguarda la complessità della relazione tra età e competenze, a supporto dei processi di valorizzazione dei lavoratori maturi. Si tratta di una questione fondamentale che può condizionare gli orientamenti delle persone al momento di intraprendere percorsi di formazione, come anche i datori di lavoro, chiamati a decidere se investire o meno sui lavoratori in età più avanzata. Gli studi condotti nel settore delle scienze mediche, cognitive e sociali consentono di leggere in modo articolato il rapporto esistente tra età e capacità delle persone. In base ad essi sappiamo che all’aumentare dell’età vi è un processo di invecchiamento delle capacità delle persone, ma che non tutte le competenze declinano e che anzi alcune capacità, legate alla *seniority* (cultura, esperienza, talento organizzativo, capacità di giudizio, etc.) si accumulano e si sviluppano nel corso della vita professionale. Sempre più chiaramente emerge come la popolazione matura non debba solo essere destinataria di azioni di formazione, ma sia anche titolare di un patrimonio significativo di competenze e di capacità. Nella società della longevità, il capitale umano maturo può e deve essere necessariamente valorizzato.

Sul tema della relazione tra età e competenze, le principali indagini statistiche condotte a livello internazionale, che studiano i diversi aspetti della formazione e dell’apprendimento della popolazione, forniscono importanti informazioni. Esse consentono di leggere il volume di partecipazione degli *over* alle diverse attività di apprendimento messe a disposizione degli adulti (non solo in impresa) evidenziando tuttavia l’esistenza di alcune criticità. In sintesi, le indagini evidenziano come al crescere dell’età decrescono i livelli di istruzione della popolazione, la partecipazione alle attività di formazione erogate in ambito aziendale (Eurostat CVTS e LFS), la partecipazione alle attività di apprendimento permanente (Eurostat AES). Le criticità relative alla partecipazione della popolazione più adulta ai processi di apprendimento, sono diffuse in tutti i paesi europei, sebbene in misura diversa (Angotti, Belmonte, 2012) evidenziando un fenomeno di *age gap* strutturale, quantunque caratterizzato da variazioni. I dati mostrano tuttavia come la partecipazione degli *over* si concentri maggiormente rispetto ad alcune categorie di attività di carattere più informale e relazionale (Belmonte, 2015). Considerata inoltre l’intera gamma di attività relative al *lifelong learning*, anche quelle condotte non solo per motivi di lavoro, è interessante notare come la partecipazione degli adulti (*over* 55) rimanga elevata anche in età matura, rappresentando una importante base a disposizione dei processi di sviluppo del capitale umano maturo. Importanti informazioni ai fini della costruzione di strategie di *age management* possono essere inoltre desunte dalla indagine OCSE-PIAAC, che descrive forti criticità relative ai livelli di competenze della popolazione adulta in Italia e come all’aumentare dell’età i livelli di performance peggiorano (andamento comune a tutti i paesi coinvolti nella rilevazione). I fattori che

<sup>59</sup> Oltre alle numerose attività di ricerca condotte sui temi dello sviluppo del capitale umano e relative al target dei lavoratori maturi, nel corso dell’Anno europeo dell’invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni (2012), l’Isfol ha realizzato approfondimenti specifici sul tema del *lifelong learning* a supporto dell’invecchiamento attivo. Cfr. le Attività del Dipartimento Sistemi formativi in Isfol, 2013.

sembrano ostacolare il declino delle competenze, che possono orientare le strategie di *age management* delle risorse umane, sono rappresentati da: livello di istruzione formale, condizione occupazionale, qualità, contenuto e organizzazione del lavoro. Questi contribuiscono al mantenimento nel tempo di capacità e competenze fondamentali dei lavoratori (Di Francesco, 2014).

Un secondo importante ambito di riflessione riguarda le dimensioni di intervento della formazione legate all'*age management*. Il ruolo fondamentale della formazione è quello di favorire processi di aggiornamento e mantenimento delle competenze delle persone. Tale funzione non esaurisce tuttavia l'uso di processi e strumenti di formazione che agiscono a supporto della gestione delle competenze dei lavoratori e, più in generale, delle gestione delle competenze in impresa, fortemente influenzate dal fattore età. In proposito l'ambito formativo, oltre ad attività dirette a supportare le competenze, mette a disposizione una gamma di servizi e strumenti che si rivela cruciale: dalle pratiche di bilancio delle competenze dei lavoratori a pratiche e modelli di mappatura delle competenze in impresa, a strumenti di personalizzazione degli interventi formativi, etc. La variazione della composizione per età del personale in impresa è anche alla base di innovazioni che riguardano i processi di scambio e condivisione delle competenze che hanno riguardato ambiti come il *mentoring* o il *tutoring* e, in generale, tutto l'apprendimento intergenerazionale, che rappresenta oggi un terreno di sviluppo e di sperimentazione per modalità più rispondenti rispetto ai luoghi di lavoro. Questi diversi aspetti e strumenti sono stati indagati nel corso della ricerca citata per fare emergere le pratiche di *age management* delle imprese.

#### 6.5.2 Strategie formative nelle grandi imprese. Ipotesi di lettura sulla base di evidenze empiriche

I dati rilevati dall'indagine citata sull'*age management* nelle grandi imprese mostrano che gli *older workers* sono generalmente ben predisposti verso le iniziative di formazione attivate dalle imprese, visto che la maggior parte degli intervistati afferma che non esistono particolari resistenze da parte di questo *target group* a partecipare alle attività formative, né esiti differenziati a seconda dell'età. Nonostante ciò, sono poche le organizzazioni che si mostrano consapevoli della necessità di interventi capaci di stimolare e rinnovare l'interesse per il lavoro dei dipendenti maturi, al fine di aggiornarne le competenze e renderli capaci di apprendere e adattarsi ai cambiamenti. All'opposto, diversi studi mostrano che l'introduzione in azienda di prospettive innovative rispetto alla gestione dei lavoratori senior può consentire ai datori di lavoro di approntare politiche di gestione del capitale umano coerenti con le condizioni di transizione demografica che l'Italia, come ogni altro paese dell'Unione europea, sta attraversando.

Dall'analisi dei risultati dell'indagine emerge che solo il 26,3% (40 imprese) delle aziende intervistate ha attivato azioni specifiche volte a sviluppare le competenze dei lavoratori over 50 (tab. 6.6). Inoltre, di queste 40 imprese, solamente una ha attivato tutte le otto tipologie di attività previste dalla rilevazione, mentre ben 27 aziende ne hanno realizzata solamente una.

Le iniziative più diffuse riguardano il trasferimento intergenerazionale delle competenze (nel 75% dei casi), che può avvenire sia attraverso l'implementazione di attività non strutturate, ma continue e quotidiane, che prevedono normalmente l'affiancamento informale di un collega più anziano ad uno più giovane, sia attraverso l'utilizzo di figure più strutturate, come il tutor, il *coach* o il *mentor*, in possesso di una solida e riconosciuta competenza da trasferire ad altri lavoratori (tab. 6.6). Per la notevole esperienza di cui sono portatori, i lavoratori maturi possono diventare loro stessi soggetti attivi della formazione ed essere impiegati in attività di docenza e di organizzazione

della didattica, al fine di rimanere attivi nella costruzione della loro vita professionale e riconsiderare in modo positivo la propria situazione in termini di opportunità.

Tabella 6.6 - *Imprese che hanno attivato azioni specifiche per sviluppare le competenze dei lavoratori over 50, per tipologia di iniziativa (v.a. e % sul totale delle imprese intervistate e sul totale delle sole imprese che hanno svolto specifiche attività rivolte agli over 50)*

Azioni specifiche	V.a.	% sul totale delle imprese intervistate	% sul totale delle imprese con attività per over 50
Interventi di formazione interna per i lavoratori over 50	12	7,9	30,0
Interventi di formazione esterna per i lavoratori over 50	5	3,3	12,5
Corsi di formazione per lavoratori in mobilità	2	1,3	5,0
Trasferimento intergenerazionale delle competenze	30	19,7	75,0
Scambi formativi con altre realtà aziendali	5	3,3	12,5
Bilancio, riconoscimento e/o certificazione di competenze	4	2,6	10,0
Progetti personali che sviluppano nuovi campi di competenze	3	2,0	7,5
Altro	6	3,9	20,0
Totale	40	26,3	100,0

Fonte: *L'age management nelle grandi imprese italiane: i risultati di un'indagine qualitativa, Isfol 2015*

Il rapporto con la formazione, quindi, può divenire biunivoco e il lavoratore maturo, che aggiorna la propria formazione in ambiti specifici, diventare colui che trasferisce conoscenza e competenze, contribuendo alla costruzione di un “posto di lavoro multi-generazionale”, superando il problema connesso alla convivenza difficoltosa tra generazioni e cogliendo, a tutto vantaggio dell’impresa, le opportunità di conciliare valori, mentalità e ambizioni differenti.

I dati rilevano, inoltre, che l’apprendimento intergenerazionale non avviene unicamente attraverso il passaggio di conoscenza da parte dei dipendenti senior ai più giovani. Alcune aziende, infatti, realizzano iniziative di *reverse mentoring*, in cui sono i lavoratori junior a formare i senior, soprattutto in materia di nuove tecnologie. Il *reverse mentoring* può assumere un ruolo essenziale nella riduzione dei gap valoriali e di prospettiva tra le generazioni che, lavorando fianco a fianco, si lasciano contaminare da attitudini, culture, modi di pensare differenti, e ciò contribuisce ad eliminare quegli ostacoli che spesso impediscono un chiaro ed efficace scambio di esperienze utili allo sviluppo di entrambe le parti coinvolte nella relazione (Chaudhuri, Ghosh, 2011).

Le imprese che hanno predisposto interventi di formazione interna o esterna (il 42,5%) hanno quasi sempre destinato i corsi trasversalmente a tutti i dipendenti, senza coinvolgere in modo specifico ed intenzionale i lavoratori senior (tab. 6.6). Ciò è avvenuto in rari casi, in cui le imprese, con il supporto delle Parti sociali e/o di progetti finanziati da fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, hanno intrapreso iniziative di *age management* con la precisa volontà di valorizzare l’esperienza professionale dei lavoratori maturi. Pochissime imprese hanno previsto scambi formativi con altre realtà aziendali o iniziative di bilancio, riconoscimento e/o certificazione di competenze destinate ai lavoratori over 50. Ancor meno frequenti sono gli interventi di formazione che prevedono lo sviluppo di nuovi campi di competenze per i dipendenti più maturi e quelli dedicati ai lavoratori in mobilità. Il bilancio di competenze, in particolare, rappresenta uno strumento essenziale per la valorizzazione dell’esperienza e delle conoscenze di cui i lavoratori

senior sono depositari e portatori, in grado di supportare la gestione del cambiamento demografico e sostenere l'invecchiamento attivo della forza lavoro. Esso promuove una nuova capacità di autovalutazione e facilita i processi di ri-orientamento e di ri-posizionamento (Serreri, 2010). Sarebbe auspicabile pertanto che le aziende prendessero maggiormente in considerazione questa metodologia per sostenere i lavoratori adulti negli snodi critici della loro vita professionale.

Combinare l'esigenza di valorizzare l'esperienza dei lavoratori maturi con quella di mantenere e sviluppare nel tempo le competenze su cui si fonda la competitività aziendale rappresenta una strategia vincente e ciò può avvenire solo attraverso una corretta gestione del personale più maturo. I dati della rilevazione mostrano, tuttavia, che il 55% delle aziende che hanno dichiarato di aver investito nello sviluppo delle competenze dei lavoratori over 50, non ha mai utilizzato strumenti di analisi organizzativa finalizzati a monitorare la composizione demografica dei propri addetti, e solo il 25% afferma di aver svolto un'analisi specifica per i lavoratori più anziani. Inoltre, tra le imprese che dichiarano di non aver realizzato specifiche attività volte a sviluppare le competenze dei lavoratori over 50 (il 73,7%), diverse motivano il loro comportamento partendo dal presupposto che i lavoratori maturi siano già sufficientemente formati e che, dunque, sia più importante focalizzare le proprie proposte formative sui neoassunti.

Al fine di individuare le principali relazioni intercorrenti tra le strategie formative di *age management* e i comportamenti formativi delle imprese nei confronti degli *older workers*, è stata utilizzata un'analisi multivariata<sup>60</sup> per determinare dimensioni omogenee che caratterizzano le imprese con formazione; sulla base dei risultati ottenuti è stata realizzata una *cluster analysis* che ha portato all'individuazione di cinque gruppi di imprese con comportamenti simili, che presentiamo di seguito.

*Primo cluster* - “Formatrici standard internazionali” (43,2% delle imprese). Il *cluster* si caratterizza per un'elevata percentuale di imprese con corsi di formazione a gestione esterna (94%) e attività di formazione in situazione di lavoro (100%), in particolare: partecipazione a convegni e workshop, rotazione programmata delle mansioni e *training on the job*. Un quarto delle imprese del cluster utilizza quest'ultima tipologia di formazione coinvolgendo i lavoratori over 50, anche in qualità di *tutor*. Il *cluster* è caratterizzato da una bassa presenza di senior e da una modesta percentuale di partecipanti a corsi di formazione (interni ed esterni) rispetto al totale degli addetti, che si abbassa ulteriormente tra gli *older workers*. Tutte le imprese del *cluster* hanno introdotto nel proprio sistema produttivo almeno un'innovazione; in particolare, l'82% circa ha innovato prodotti e/o servizi. Operano soprattutto nel settore manifatturiero, svolgono attività anche a livello internazionale e per lo più appartengono ad un gruppo con sedi all'estero; utilizzano le attività formative tradizionali e non per sviluppare solo competenze tecniche e manageriali ma anche le competenze trasversali (*problem solving*, *team working*, ecc.) necessarie ad un'impresa competitiva che crea innovazione. Sono imprese che non hanno adottato strategie formative ad hoc per i lavoratori over 50, a parte il coinvolgimento nel trasferimento intergenerazionale.

*Secondo cluster* - “Alta partecipazione over 55 in imprese benchmark” (25,3% delle imprese). Tutte le imprese del cluster fanno formazione sia interna che esterna, con un elevato numero di ore di formazione per partecipante (36 ore). Sono imprese con un elevato tasso di lavoratori formati (80,1%), ed ancora più elevato è il tasso di over 55 che partecipano ai corsi (81,9%). Anche queste imprese utilizzano frequentemente attività formative meno formalizzate e orientate ad apprendere nel contesto lavorativo (*training on the job*, *workshop* e FaD), adottano il trasferimento

<sup>60</sup> È stata utilizzata l'Analisi delle Corrispondenze Multiple. Per una descrizione dettagliata della metodologia e degli indicatori presi in considerazione cfr. il Capitolo 5 in Isfol, 2015d.

intergenerazionale come modalità di diffusione di conoscenza e occasione di apprendimento. Sono imprese che gestiscono in modo professionale gli investimenti in formazione; svolgono indagini periodiche per rilevare e valutare le competenze degli addetti, predispongono un piano formativo, coinvolgono i lavoratori e le loro rappresentanze nelle decisioni, sviluppano strumenti per il bilancio di competenze. Sono soprattutto imprese con più di 500 dipendenti, appartenenti al settore dei servizi finanziari, al manifatturiero e alle telecomunicazioni, con attività in più regioni. Quasi tutte sviluppano innovazione di prodotto e/o servizi e innovazioni organizzative, mentre innovazioni di processo vengono sviluppate da tre quarti delle imprese. Anche in questo *cluster*, come nel precedente, l'attività formativa è stata finalizzata a sviluppare competenze sociali (tra cui lavoro di gruppo e competenze relazionali) e tecniche. Nel *cluster* sono presenti imprese che fino al 2011 non hanno risentito della crisi economica aumentando il numero di addetti tra il 2008 e il 2011, anche se negli ultimi anni hanno fatto ricorso ad ammortizzatori sociali e pre-pensionamenti.

*Terzo cluster* - “Age gap in imprese senza innovazione” (9,6% delle imprese). È un piccolo *cluster* caratterizzato da imprese che non hanno introdotto nel proprio processo produttivo nessun tipo di innovazione. Tutte le imprese organizzano per i propri dipendenti corsi di formazione sia interna che esterna, ma solo una piccola parte di esse fa ricorso ad attività formative meno strutturate. Sono imprese che erogano un basso numero di ore di formazione per dipendente ma con un tasso di partecipazione abbastanza elevato (61,1%), leggermente inferiore alla media, mentre il tasso di partecipazione per gli over 55 è inferiore di circa 20 punti percentuali (42,4%). Le imprese del cluster non hanno attivato iniziative a favore degli over 50, pur avendo una percentuale piuttosto alta di lavoratori anziani; sostanzialmente non partecipano a progetti di *age management* tranne una piccola percentuale che attua il trasferimento intergenerazionale delle competenze. Sono soprattutto imprese del settore manifatturiero e dei servizi finanziari con meno di 500 addetti.

*Quarto cluster* - “Formatrici minimaliste in crisi” (17,1% delle imprese). Tutte le imprese del cluster realizzano corsi di formazione a gestione esterna, tre quarti corsi a gestione interna e nessuna fa ricorso ad attività di formazione meno strutturata. I corsi di formazione riguardano soprattutto il rafforzamento delle competenze tecniche (con un'elevata percentuale di corsi per la sicurezza) e in misura minore delle competenze trasversali quali il *problem solving*. Ai corsi di formazione partecipa poco più della metà del personale dipendente dell'impresa che si riduce di 15 punti percentuali per gli over 55. Il 75% delle imprese del *cluster* sono del settore manifatturiero, con meno di 500 addetti, fanno parte di gruppi di imprese e svolgono l'attività soprattutto a livello nazionale. È il *cluster* che più di altri ha risentito degli effetti della crisi economica attraverso la riduzione del numero di addetti e in misura minore del fatturato, tanto da modificare l'attività e/o la *mission*. Inoltre, più della metà delle imprese ha fatto ricorso a cassa integrazione e mobilità e in misura minore a licenziamenti. Nessuna impresa del *cluster* ha attivato azioni specifiche, relative all'attività formativa, per sviluppare le competenze degli over 50, così come nessuna impresa sta attuando progetti di *age management*.

*Quinto cluster* - “Proattive over 50 ma bassa partecipazione” (4,8% delle imprese). È il cluster più piccolo ma anche il più dinamico per azioni di *age management* rivolte agli *older workers*. Tutte le imprese hanno attuato tre o più azioni specifiche per sviluppare le competenze dei lavoratori over 50 e utilizzano il trasferimento intergenerazionale delle competenze, soprattutto da lavoratori senior a neoassunti o giovani apprendisti. Sono imprese che realizzano progetti specifici per over 50, che prevedono diversi percorsi che vanno dalla mappatura delle competenze all'individuazione di iniziative di formazione per ridurre i gap. Tutte le imprese del cluster fanno attività di formazione attraverso *training on the job*, rotazione delle mansioni, workshop, seminari e solo in minima parte attraverso attività corsuali, per sviluppare competenze manageriali. Sono

presenti imprese di tutti i settori, con meno di 500 addetti, che: non fanno parte di gruppi e svolgono l'attività soprattutto a livello locale: non hanno risentito della crisi economica ma hanno avuto un aumento nel numero di addetti; presentano un'elevata percentuale di over 55 con un tasso di formati senior piuttosto contenuto, anche se la media delle ore per partecipante è piuttosto bassa. È probabile che questi valori non siano elevati perché in queste imprese si preferisce la formazione non strutturata che, a differenza dei corsi, è più difficile da quantificare pur consentendo una formazione individualizzata.

## Capitolo 7 - Le sfide per il miglioramento del sistema

### 7.1 *Lo spostamento del focus dall'offerta alla domanda di formazione*

L'analisi del rapporto fra domanda e offerta di formazione è centrale per individuare soluzioni operative finalizzate a ridurre il *mismatch* esistente nel mercato del lavoro italiano. Una delle cause di tale disallineamento è che il nostro sistema formativo è tradizionalmente *supply-oriented*, in quanto, di norma, non è la domanda a orientare l'offerta, ma è quest'ultima a condizionare la domanda. L'offerta programmata dall'alto intercetta con sempre maggiore difficoltà fabbisogni di individui, territori e organizzazioni, condizionati da rapidi cambiamenti di scenario e dei relativi sistemi di vincoli e opportunità. Di conseguenza, l'offerta di formazione professionale a finanziamento pubblico spesso non riesce a soddisfare le richieste di competenze specifiche e trasversali da parte degli individui e i fabbisogni di professionalità delle imprese.

Di contro, l'analisi della domanda, pur fondamentale, non è ancora molto diffusa e praticata, non soltanto per le caratteristiche del nostro sistema formativo (cfr. par. 7.2) ma anche per la difficoltà di intercettarla. Essa spesso è latente, e quindi va fatta emergere; oppure è debole, per cui è necessario strutturarla e qualificarla attraverso un processo di promozione e accompagnamento della domanda. Alcune amministrazioni regionali stanno andando proprio in questa direzione, attuando strategie che, pur diversificate ed eterogenee tra loro, convergono nel tentativo di spostare il campo d'azione delle politiche formative dall'offerta alla domanda (Isfol, 2015b).

Una maggiore attenzione verso la domanda consentirebbe anche di creare nei contesti lavorativi spazi organizzativi adatti all'esplicitazione dei talenti e alla generazione di processi e prodotti innovativi. Ma quale domanda è importante cogliere per fornire *feedback* costruttivi al sistema dell'offerta formativa? L'ipotesi è che per innovare occorra guardare a chi oggi produce innovazione, come descritto nel paragrafo 7.6.

Nel suo complesso, il capitolo 7 pone il tema delle sfide per il miglioramento dei sistemi descrivendo:

- le caratteristiche dell'offerta formativa esistente, pubblica e privata (cfr. parr. 7.2 e 7.3);
- le forme di raccordo esistenti tra gli attori del sistema per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di competenze, attraverso la diffusione di reti fra agenzie formative e aziende e forme di collaborazione fra piccole e medie imprese (cfr. parr. 7.4 e 7.5);
- la nuova frontiera della domanda (cfr. par. 7.6).

In particolare, il paragrafo 7.2 presenta i risultati di un'approfondita analisi delle tendenze evolutive dei modelli di *governance* dell'offerta formativa, illustrando le caratteristiche distintive dei sistemi regionali della formazione professionale, con particolare attenzione alla programmazione della formazione continua.

Il paragrafo 7.3, basandosi sui dati quali-quantitativi tratti dall'indagine Isfol sull'offerta formativa professionale regionale (OFP), fornisce per la prima volta in Italia il quadro organico del complesso dell'offerta di formazione professionale a finanziamento esclusivamente privato o proveniente dai Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua. Questa parte importante dell'offerta (finora misconosciuta o intercettata solo parzialmente e indirettamente dai

sistemi di monitoraggio o dalle indagini statistiche sulla formazione nelle imprese<sup>61</sup>) è stata portata alla luce intervistando un campione rappresentativo di agenzie formative accreditate. Sono analizzate le variazioni nelle tipologie corsuali offerte, i fattori che hanno determinato le modifiche nella struttura dell'offerta formativa a pagamento, il profilo socio-demografico dei frequentanti, le metodologie didattiche utilizzate e i settori di riferimento delle attività formative.

Il Paragrafo successivo (par. 7.4) è centrato sul raccordo tra la domanda e l'offerta di formazione, attraverso le reti fra agenzie formative e imprese, e mette in evidenza: le caratteristiche delle reti che collegano gli attori territoriali della formazione e del lavoro; la tipologia di organismi con i quali le strutture formative stabiliscono reti di relazioni territoriali sistematiche e consolidate; le modalità di relazione prevalenti (formali o informali); le finalità delle reti e i target di riferimento.

Interessante è anche vedere (par. 7.5) come il *corporate welfare* funga da catalizzatore per la creazione di reti tra piccole e medie imprese. Si tratta di un fattore di coesione rilevante e in controtendenza, in quanto in Italia è ancora molto basso (come evidenziato in par. 5.1) il livello di collaborazione delle PMI che hanno avviato attività cooperative di innovazione con altri soggetti, imprese e organismi di ricerca.

Il paragrafo finale (par. 7.6) suggerisce di innovare il sistema dell'offerta formativa recependo le istanze provenienti dagli innovatori e dai territori. L'ipotesi di partenza è che per migliorare la qualità dell'offerta occorra rispondere alle esigenze di chi si avvicina allo studio e al lavoro in modo proattivo e creativo, non adattivo e passivo. I più idonei a fornire indicazioni utili per riformulare la tipologia dei servizi offerti e la loro stessa modalità di fruizione sarebbero dunque gli innovatori, che sono orientati alla creazione, piuttosto che alla ricerca, di opportunità di lavoro. Il sostegno agli innovatori si può tradurre in un forte impulso al mercato del lavoro perché, essendo abituati ad operare al di fuori dei *frame* aziendali, potrebbero aiutare le aziende a produrre beni e servizi innovativi e a sviluppare un diverso approccio al mercato. Le esigenze di apprendimento degli innovatori non possono che nascere dalla loro domanda, coerente con le loro necessità e i tempi richiesti dal progetto che stanno sviluppando. Di qui l'interesse per *Makers*, *Coworkers* e luoghi di aggregazione attiva come i Fab Lab, con l'obiettivo di individuare soluzioni operative finalizzate a ridurre il *mismatch* esistente sul mercato del lavoro.

## **7.2 L'offerta di formazione professionale continua a finanziamento pubblico nelle Regioni: tendenze evolutive dei modelli di governance**

Il paragrafo analizza le tendenze evolutive dei modelli di *governance* dell'offerta formativa, illustrando le caratteristiche distintive dei sistemi regionali della formazione professionale, con particolare attenzione alla programmazione della formazione continua.

Recenti analisi sui sistemi regionali di formazione professionale (Isfol, 2015a) hanno messo in evidenza l'esistenza di una diffusa tendenza, da parte di diverse amministrazioni e organismi attuatori, ad innovare i processi di *governance*. Sembra infatti emergere una tendenza a potenziare, da un lato, la coerenza fra obiettivi, indicatori e strumenti di misurazione dell'offerta formativa

<sup>61</sup> I sistemi di monitoraggio e le indagini statistiche colgono solo una parte di queste attività, rilevando, ad esempio, informazioni sui corsi di formazione finanziati dai Fondi paritetici e non quelle relative alle attività finanziate direttamente dalle imprese. Essi inoltre non rilevano direttamente tali informazioni sui soggetti erogatori (le agenzie formative) ma le rilevano indirettamente, attraverso gli enti finanziatori (ad es. le informazioni provenienti dai Fondi paritetici o le interviste alle imprese che acquistano corsi di formazione all'esterno, prevalentemente dalle agenzie formative).

programmata, dall'altro, forme sistematiche di concertazione o collaborazione tra i soggetti interessati alla pianificazione, progettazione ed erogazione dell'offerta formativa, al fine di garantirne la qualità.

I sistemi formativi più avanzati, oltre all'accertamento dei requisiti formali (logistici, gestionali, professionalità degli operatori), tendono a sviluppare metodi valutativi in grado di entrare nel merito dei risultati raggiunti dagli interventi in termini di sviluppo di competenze ed esiti occupazionali, utilizzando indicatori misurabili e rilevazioni del *feedback* ricorrenti per il miglioramento continuo dei processi formativi. Gli esiti delle analisi, se condivisi tra gli attori istituzionali, possono offrire ai decisori e agli *stakeholder* indicazioni accessibili e trasparenti per comprendere l'andamento degli interventi (efficacia, pertinenza, congruità dei costi rispetto agli obiettivi) e ottimizzare le scelte in fase di programmazione o riprogrammazione. Occorre evidenziare che diversi sistemi regionali si stanno dotando di uno strumento di mappatura delle competenze e delle figure professionali che possono essere oggetto di interventi formativi e/o di validazione da parte degli enti o di altri attori (imprese e centri per l'impiego).

I modelli di previsione degli andamenti futuri del mercato del lavoro risultano importanti per individuare gli aspetti che hanno un impatto significativo sulle tipologie di competenze richieste dalle aziende. I sistemi più maturi tendono a sviluppare modelli macro-economici e multisettoriali per la previsione quantitativa di occupazione a livello territoriale<sup>62</sup>, sostenuti anche da metodi qualitativi. Nel tempo si sono modificati gli scopi delle analisi previsionali, passando da una finalità di programmazione istituzionale dei flussi di formazione a una funzione informativa a favore di persone, imprese e decisori sull'andamento futuro del mercato del lavoro, ai fini di una maggiore e migliore occupazione. Il lavoro di previsione è spesso condizionato dalla limitatezza dei dati disponibili e richiede maggiori investimenti in indagini statistiche e nella costruzione di *dataset*, nonché nella cooperazione tra le istituzioni nazionali e locali e le parti sociali. Per anticipare i fabbisogni è necessario rilevare le esigenze del mercato, ma soprattutto individuare le direzioni di crescita, gli scenari e i contenuti professionali su cui conviene investire. In questa direzione si muovono i sistemi regionali che stanno investendo sulla costruzione di un sistema a rete di rilevazione e anticipazione dei fabbisogni basato su linguaggi e strumenti condivisi e dispositivi articolati e flessibili di mappatura e certificazione delle competenze.

Per comprendere meglio i modelli di *governance* regionali, analizziamo le caratteristiche dell'offerta e le procedure di analisi dei fabbisogni e di valutazione che ne presidiano la qualità.

### *Le principali caratteristiche dell'offerta formativa*

Dall'Indagine OFP (Isfol, 2015b)<sup>63</sup>, emerge che il 61,6% delle strutture risulta accreditato per la formazione continua e permanente, con valori che superano la media generale nelle strutture operanti nel Sud (67,4%) e nel Nord-Est (66,3%) e in maniera prevalente, ma non esclusiva, nel campo della Fp. Nel Nord-Est sono presenti le strutture più consolidate e nel Sud quelle di più recente costituzione. Metà delle strutture si è accreditata prima del 2005 e circa i due terzi hanno

<sup>62</sup> Nel quadro della programmazione Fse, si ricorda l'impegno del Ministero del Lavoro a dare impulso al sistema nazionale di rilevazione dei fabbisogni, per accompagnare e anticipare i cambiamenti tecnologici e organizzativi imposti dalla società della conoscenza e favorire lo sviluppo di competenze coerenti con tali cambiamenti. Il Sistema informativo *Professioni, occupazione, fabbisogni* (<<http://professionioccupazione.Isfol.it>>), rivolto agli attori istituzionali, economici e sociali interessati a comprendere la natura e le evoluzioni in atto o tendenziali del lavoro, per la definizione di politiche del lavoro, di sviluppo organizzativo e di gestione delle risorse umane.

<sup>63</sup> Sull'Indagine Isfol OFP, realizzata dal Gruppo di Ricerca "Studi, analisi e indagini sui sistemi di domanda e offerta di formazione" (<<http://goo.gl/4X43Ls>>), pubblicazioni, questionario e metodologie, cfr. <<http://goo.gl/Ef6zJW>>

acquisito per scelta autonoma la certificazione di qualità. La maggior parte delle strutture formative opera esclusivamente nel campo della Fp, ha un *fatturato* limitato (il 30% ha meno di 100 mila euro e il 60% meno di 500 mila) e utilizza fondi pubblici, in particolare comunitari. Il 19% delle strutture attinge ai Fondi interprofessionali e/o direttamente dalle imprese. Il finanziamento con fondi pubblici interessa in particolare gli enti formativi più grandi, ma tende a riguardare anche le strutture più piccole.

Il *numero medio di corsi* erogati per struttura è pari a 16 (24 nel Nord-Est, 20 nel Nord-Ovest, 12 nel Centro, 9 nel Sud-Isole), riguarda soprattutto le strutture impegnate in modo esclusivo o prevalente nella Fp e tende ad aumentare al crescere della dimensione della struttura. I corsi sono meno strutturati e più brevi rispetto a quelli della formazione iniziale e pertanto coinvolgono un numero maggiore di allievi rispetto alle altre tipologie corsuali.

Si stima che su un totale di 668.211 utenti del sistema di offerta professionale, più della metà (384.343) frequenta corsi riconducibili alla formazione continua e permanente. Il *numero medio di allievi* frequentanti i corsi, per struttura, è pari a 271 unità, più del doppio rispetto alle altre filiere formative. Tale numero è pari a 394 nel Nord-Est, 256 nel Centro, 246 nel Nord-Ovest e 202 nel Sud e Isole.

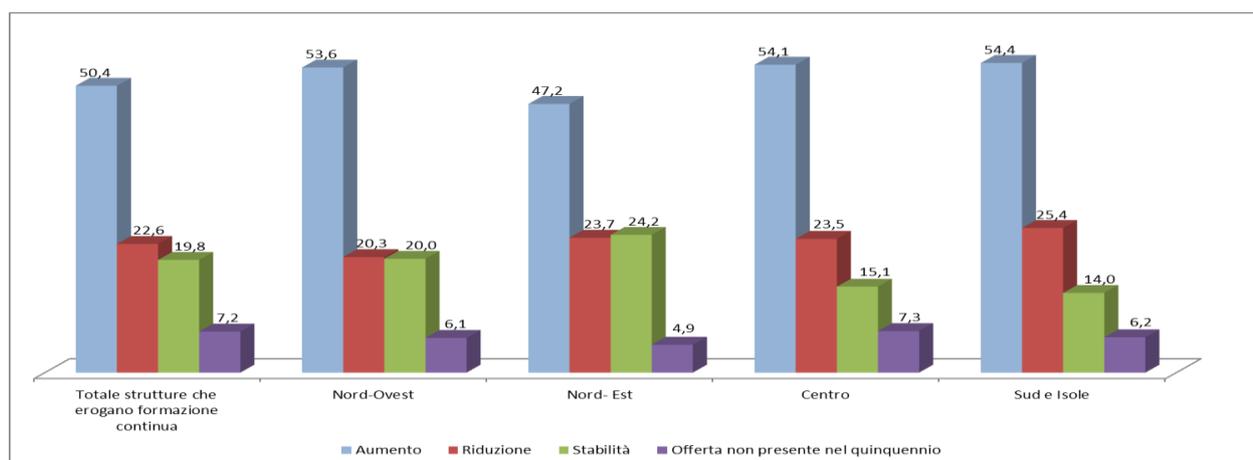
Il *numero medio di ore per ente* è di 1.629 (2.311 nel Nord-Est, 1.226 nel Centro, 1.213 nel Nord-Ovest, 1.875 nel Sud e Isole). Il *numero medio di ore per corso* è pari a 98. In particolare, ammonta a 90 ore per i corsi di riqualificazione dei lavoratori in mobilità o in Cassa Integrazione Guadagni (CIG, di cui alla L. n. 2/2009), mentre è minore (69 ore) per i corsi di reinserimento per l'autoimprenditorialità e la creazione d'impresa. Queste tipologie corsuali coinvolgono rispettivamente in media 11 o 12 allievi per corso. Invece, i corsi di formazione permanente per gli adulti durano di più (129 ore) e mostrano una maggiore capacità di attrazione dell'utenza (in media 17 allievi per corso), mentre quelli di formazione *ex lege* (sicurezza sul lavoro, patenti di mestiere) durano 48 ore e si rivolgono in media a 14 allievi per corso.

Le strutture che erogano formazione continua offrono, tra l'altro con percentuali notevolmente superiori alle altre filiere formative, una *vasta gamma di servizi a persone e imprese anche diversi dalle attività formative*: orientamento e sportello informativo (60% delle strutture), bilancio di competenze (44%), tutoraggio (55%), percorsi formativi individualizzati (47%), riconoscimento/certificazione delle competenze (46%), servizi alle imprese/gestione di azioni formative su commessa (35%).

### *Le variazioni dell'offerta*

Nel quinquennio precedente la rilevazione l'Indagine OFP ha rilevato che, in piena crisi economica, ben la metà (50,4%) delle strutture formative aveva *aumentato* la propria offerta di formazione continua, mentre solo il 22,6% l'aveva ridotta e il 19,8% l'aveva mantenuta stabile; nel resto delle strutture (il 7,2%), questo tipo di offerta era del tutto assente (fig. 7.1). Lo sforzo di garantire maggiori opportunità formative, spesso per contrastare gli effetti negativi della crisi, risulta essere diffuso più o meno (circa il 54%) in quasi tutte le aree geografiche. Solo nel Nord-Est si riscontra un valore (47,2%) al di sotto della media, probabilmente perché essendo già attrezzate nell'offerta di FC, hanno reagito alla crisi in modo meno rilevante rispetto alle altre aree. All'opposto, nel Meridione, dove la domanda di formazione continua era limitata prima della crisi (Pellegrini, Frigo, 2006), la propensione ad attivarsi è risultata più diffusa (54,4%).

Figura 7.1 - Variazione dell'offerta di FC rispetto al quinquennio precedente la rilevazione, per area geografica (% di strutture)



Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

Tabella 7.1 - I fattori di cambiamento dell'offerta di FC nel quinquennio precedente la rilevazione, per area geografica, impegno nella Fp, dimensione dell'organico (% di strutture)

Fattori di cambiamento	Totale strutture che hanno erogato FC	Area geografica				Impegno nella FP			Organico (n. dipendenti a tempo indeterminato)					
		Nord-Ovest	Nord- Est	Centro	Sud e Isole	Esclusivo	Prevalente	Non prevalente	0-2	3-5	6-10	11-50	51-100	> 100
Analisi fabbisogni aziendali	39,0	37,3	42,7	31,8	46,5	35,1	40,4	46,6	19,6	44,4	45,3	53,5	41,2	53,6
Innovazioni normative	33,1	32,5	28,1	39,5	31,0	41,3	22,2	26,4	43,0	35,9	25,1	24,2	40,5	12,8
Crisi economica	21,7	20,8	26,2	22,8	16,9	17,3	30,2	22,5	26,8	18,1	24,2	17,8	9,0	0,0
Scelte degli utenti	3,8	6,4	0,5	4,4	3,3	4,6	2,7	3,2	6,6	0,0	3,1	3,0	9,5	33,6
Altro	2,4	3,0	2,5	1,5	2,3	1,7	4,6	1,3	4,0	1,6	2,3	1,5	0,0	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol, Indagine OFP (Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia)

Se si considerano i fattori che hanno indotto le strutture a modificare l'offerta di formazione continua nel quinquennio considerato (tab. 7.1), è interessante osservare che nel 39% dei casi il cambiamento è stato collegato ad una *scelta ponderata dell'ente, sulle base di specifiche analisi dei fabbisogni* professionali e formativi rilevati presso le aziende del territorio. La distribuzione per area geografica tocca il 46,5% nel Sud e Isole, il 42,7% nel Nord-Est, il 37,3% nel Nord-Ovest e il 31,8% nel Centro. Hanno operato secondo questa logica, soprattutto le strutture impegnate nella Fp in modo non prevalente (46,6%), quelle con 11-50 dipendenti (53,5%) e con più di 100 dipendenti (53,6%). Un terzo delle strutture dichiara di aver modificato il proprio sistema di offerta in relazione alle *innovazioni normative (leggi, regolamenti) che hanno interessato le politiche comunitarie, nazionali e regionali della Fp*, in particolare le strutture del Centro (39,5%), operanti in maniera esclusiva nel campo della Fp (41,3%), sia di piccolissima (43%) che di media dimensione (40,5%). La *crisi economica* quale fattore di cambiamento è stata indicata da una quota più bassa di strutture (21,7%), principalmente quelle del Nord-Est (26,2%), attive in modo prevalente nel campo della Fp (30,2%) e di piccolissime dimensioni (26,8%). Solo nel 3,8% dei casi, principalmente nel

Nord-Ovest (6,4%), le modifiche dell'offerta sono state indotte dalle scelte e dagli atteggiamenti degli utenti. Valori al di sopra della media si rilevano nelle strutture con più di 100 dipendenti (ben il 33,6%).

### *Il presidio della qualità dell'offerta attraverso l'analisi dei fabbisogni formativi*

La maggior parte delle strutture formative (61,4%) ha dichiarato di rilevare in modo sistematico i fabbisogni professionali delle aziende del territorio, tramite specifiche modalità quali i contatti diretti con le imprese, la richiesta di informazioni alle camere di commercio e l'analisi di documenti specialistici. Tale approccio è particolarmente diffuso tra le strutture dislocate nel Centro (65,7%) e nel Sud Italia (61,7%). In aggiunta o in alternativa ad una relazione più diretta con il tessuto imprenditoriale, nel 51,5% dei casi si utilizzano soprattutto indagini svolte dagli attori istituzionali. Solo il 20,9% delle strutture non ha adottato modalità sistematiche di rilevazione ed analisi dei fabbisogni, valore che sale al 29,6% tra le strutture del Nord-Est.

Dai dati qualitativi dell'Indagine OFP emerge che in diversi casi l'analisi dei fabbisogni risponde ai criteri formali di acquisizione e mantenimento dell'accreditamento e costituisce di fatto una utile fonte informativa sulla domanda espressa dal tessuto produttivo locale. Diversi regolamenti regionali prevedono che già in fase di progettazione degli interventi le strutture formative debbano rilevare direttamente o indirettamente le esigenze di professionalità tramite la propria rete di aziende partner. Il dialogo con le aziende, spesso difficoltoso con quelle di piccole dimensioni, può essere costruito coinvolgendole in specifici percorsi di orientamento o formativi, volti a sviluppare criteri condivisi e reti tra imprenditori per la realizzazione delle indagini. La rilevazione dei fabbisogni rischia di costituire un mero adempimento formale per l'accreditamento se i risultati delle analisi non vengono realmente impiegati nella definizione delle proposte formative. Sono soprattutto gli enti più strutturati, ad esempio, quelli che sono espressione di associazioni di categoria, a condurre analisi in funzione di una progettazione formativa di qualità. Nei sistemi più deboli, la frammentazione di dispositivi, procedure e attori impiegati impedisce un'adeguata valorizzazione dei risultati delle analisi nei processi decisionali.

La programmazione mirata dell'offerta formativa è legata a modelli di *governance* dei processi a regia pubblica, partecipata da istituzioni, parti sociali, soggetti imprenditoriali, enti di formazione, università, enti di ricerca. In questi sistemi, la rilevazione delle esigenze di professionalità delle imprese coinvolge l'attore istituzionale più "vicino" al territorio, anche i centri per l'impiego, e i risultati delle analisi, condivisi nelle sedi del dialogo sociale, impattano sulle scelte di formazione del sistema imprenditoriale, orientandolo verso gli interventi maggiormente funzionali alla crescita e all'innovazione. L'amministrazione regionale sostiene le imprese, in particolare quelle piccole, nel difficile processo di definizione dei fabbisogni espliciti ed impliciti, promuovendo l'impiego di efficaci dispositivi e personale qualificato, specificamente formato.

I sistemi formativi più maturi o strutturati tendono a garantire un'attività di ricerca sistematica riguardante gli aspetti strutturali e le dinamiche interne ed esterne al sistema delle imprese, i bisogni delle persone in termini di competenze e motivazioni e le attese reciproche tra imprese, lavoratori e territorio. Per poter indirizzare la formazione verso profili professionali occupabili sul territorio, il modello di analisi tende ad associare ai dati reali su assunzioni ed espulsioni nel mercato del lavoro i possibili scenari di cambiamento. Si tratta di integrare le comunicazioni obbligatorie, ancorate al piano descrittivo, con le previsioni sugli andamenti delle professioni sia in atto che in prospettiva.

La crisi ha reso difficile per l'impresa l'individuazione dei propri fabbisogni a causa del venir meno dei tradizionali criteri previsionali e ha indotto molte amministrazioni regionali a rivedere i

propri strumenti di analisi, anche quelli di provata validità adottati nella precedente, ma del tutto diversa fase congiunturale. L'elemento discriminante non è tanto legato al potenziamento delle sedi istituzionali di concertazione tra le parti datoriali e sindacali, quanto piuttosto alla capacità di impiegare effettivamente le indicazioni provenienti dalle imprese all'interno del sistema di programmazione dell'offerta formativa. Risulta inoltre necessario riorganizzare le procedure di collaborazione all'interno di partenariati tra impresa ed agenzie formative, nella prospettiva di un sistema formativo maggiormente centrato sulla domanda.

### *Il presidio della qualità dell'offerta attraverso il monitoraggio e la valutazione*

Ben il 75,3% delle strutture - soprattutto quelle del Sud-Isole (80,8%), impegnate in modo esclusivo (80,5%) o prevalente nella Fp (81,8%) e con 6-10 dipendenti (80,2%) - effettua in modo sistematico la valutazione finale dei livelli di apprendimento attraverso specifiche prove strutturate, quali ad esempio i test o i questionari. Meno diffuso è l'utilizzo di prove in assetto lavorativo o di project work ai fini della valutazione finale dell'apprendimento. Infatti, riguarda il 37,8% delle strutture, soprattutto quelle ubicate nel Nord-Est (42,5%), attive in modo prevalente nella Fp (48%) e di piccole dimensioni (45,3%) (tab. 7.2). Percentuali significative si riscontrano anche per la valutazione in itinere dell'apprendimento degli allievi, indicata dal 68% delle strutture, in particolare quelle del Sud-Isole (79,5%), impegnate esclusivamente nella Fp e con 51-100 dipendenti (88,9%). La valutazione in ingresso dei livelli di conoscenza degli allievi è invece diffusa nel 64% delle strutture, con punte pari al 73,8% in quelle del Sud-Isole e al 78,9% in quelle impegnate nella Fp in modo prevalente.

È interessante osservare che uno dei fattori chiave che garantisce la qualità di un sistema formativo, ossia l'utilizzo dei risultati della valutazione per la rimodulazione degli interventi, sia stato indicato dal 41,5% delle strutture, in particolare da quelle ubicate nel Nord-Est (58,75), attive nella Fp in maniera prevalente (49,5%), con 11-50 dipendenti (62,9%) e 51-100 dipendenti (62,2%).

Le altre procedure considerate, quali il contatto telefonico, l'invio di un questionario, l'incontro in sede a 6 mesi dalla conclusione della formazione, che attengono alla valutazione ex post o del *placement*, mostrano percentuali molto più basse, rispettivamente pari al 23,3%, al 10,1% e all'8,6%. In totale, però, riguardano il 42% dei casi. Sono diffuse principalmente nelle strutture del Nord-Est, impegnate nella Fp in modo esclusivo o prevalente e di piccole dimensioni. Queste procedure consentono alle amministrazioni regionali di analizzare l'esito occupazionale in termini di condizione raggiunta, tempi di collocamento, aspetti dell'eventuale inserimento lavorativo (posizione professionale e contrattuale). Si osserva, infine, che solo il 6% circa delle strutture dichiara di non utilizzare procedure sistematiche di valutazione, innanzitutto quelle Nord-Ovest, attive nella Fp in modo non prevalente e di piccolissime dimensioni.

Tabella 7.2 - Procedure di monitoraggio e valutazione adottate in modo sistematico per area geografica, impegno nella FP e organico (% di strutture)

Procedure di monitoraggio e valutazione	Totale	Area geografica				Impegno nella FP			Organico (n. dipendenti a tempo indeterminato)					
		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Esclusivo	Prevalente	Non prevalente	0-2	3-5	6-10	11-50	51-100	>100
Valutazione finale dei livelli di apprendimento tramite prove strutturate	75,3	63,4	78,6	77,2	80,8	80,5	81,8	63,6	75,5	72,9	80,2	77,2	76,9	49,3
Valutazione in itinere	68,0	53,8	62,1	70,7	79,5	72,7	67,7	61,2	67,5	60,9	70,8	70,3	88,9	88,2
Valutazione in ingresso	64,0	50,6	65,8	62,8	73,8	63,9	78,9	55,8	69,3	53,6	64,4	62,4	85,3	88,2
Confronto tra risultati e obiettivi ed analisi delle cause dei successi/insuccessi	47,9	44,2	59,5	42,8	48,2	52,3	53,8	37,8	39,9	46,0	54,2	54,0	69,7	50,0
Redazione di documenti contenenti obiettivi formativi quantificabili	43,5	47,3	55,6	43,0	34,8	48,1	53,7	30,6	31,7	35,4	42,6	63,7	67,5	82,7
Rimodulazione degli interventi in base agli effettivi livelli di conoscenza degli allievi	41,5	44,3	58,7	44,2	28,7	43,2	49,5	34,3	34,7	28,8	45,3	62,9	62,2	25,1
Valutazione finale con prove in assetto lavorativo, project work, ecc.	37,8	28,5	42,5	40,8	40,2	41,9	48,0	25,9	37,0	34,5	45,3	37,3	40,7	32,0
Contatto telefonico con l'allievo (a 6 mesi dalla conclusione della formazione)	23,3	21,0	31,5	21,5	22,3	28,7	25,5	14,0	20,0	18,7	31,2	30,1	21,0	9,6
Invio di un questionario (a 6 mesi dalla conclusione degli interventi formativi)	10,1	9,6	18,4	12,4	4,7	10,8	14,0	6,8	8,8	10,3	14,9	8,9	10,5	3,6
Incontro in sede (a 6 mesi dalla conclusione degli interventi formativi)	8,6	5,3	14,3	7,5	8,8	11,7	8,4	4,0	10,8	7,8	7,9	8,0	5,3	0,0
Non si utilizzano procedure sistematiche	5,9	14,1	1,5	4,9	2,8	2,9	2,7	12,2	9,6	7,8	2,0	1,6	0,7	0,0

Nota: erano possibili più risposte pertanto il totale non risulta pari a 100

Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

Il presidio della qualità riguarda anche il tipo di dati che le strutture formative registrano, analizzano e conservano in modo sistematico. L'83,3% delle strutture, in particolare quelle del Nord-Ovest e del Centro, rileva la soddisfazione degli utenti, seguita dal numero degli iscritti che hanno abbandonato il corso e dai reclami/contestazioni. Percentuali più basse si riscontrano per la registrazione del numero di iscritti che hanno trovato un lavoro (37,1%), soprattutto se si considera la coerenza di tale lavoro con il percorso (28,6%). Per quasi tutte queste prassi, il Nord-Est presenta percentuali superiori alla media nazionale, in particolare per la registrazione dei reclami (tab. 7.3).

Tabella 7.3 - Tipologie di dati registrati, analizzati e conservati in modo sistematico (% di strutture)

Tipologia di dati	Area geografica				
	Totale	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole
Soddisfazione degli utenti	83,3	94,5	89,6	92,2	65,6
N. iscritti che hanno abbandonato il percorso formativo	57,3	54,4	62,4	60,2	54,8
Reclami e contestazioni di allievi, docenti, aziende	54,3	59,0	76,0	63,1	33,8
N. iscritti che hanno trovato lavoro	37,1	29,7	41,0	38,2	39,8
N. iscritti che hanno trovato un lavoro coerente con il percorso	28,6	22,8	33,4	32,4	27,8
Nessuno dei suddetti dati	8,4	4,6	8,9	4,3	13,7

Nota: erano possibili più risposte pertanto il totale non risulta pari a 100

Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

I sistemi regionali esprimono, in diversi casi, l'intenzione di potenziare i dispositivi di autovalutazione/preallarme e gli indicatori di prestazione, secondo criteri omogenei di pertinenza, sistematicità e coerenza dei dati. È possibile posizionare i modelli di valutazione lungo un *continuum* che ha ai suoi poli un basso e un alto livello di efficacia in relazione alla capacità di valutare in modo sistematico e integrato processi, prodotti, risultati, impatti. Nel Nord, ma anche in alcune Regioni del Centro-Sud, sono presenti modelli più strutturati, focalizzati più sulla valutazione strategica o di *policy* che su quella operativa. I sistemi più maturi sembrano più attenti alle attività di identificazione degli obiettivi, verifica periodica dei risultati, analisi degli scostamenti e individuazione degli interventi correttivi, reporting/ feedback. I sistemi meno robusti esprimono difficoltà di tipo metodologico e organizzativo che inficiano la definizione delle finalità e dei destinatari del sistema di valutazione, la semplificazione degli strumenti di rilevazione, lo sviluppo di elaborazioni non solo statistiche, in grado di entrare nel merito delle relazioni tra i fenomeni, la tempestività del feedback agli utenti del sistema. Spesso, si analizza il livello di raggiungimento gli obiettivi prefissati, ma non vengono approfondite le variabili che influenzano i risultati lungo l'intero processo formativo. I criteri di efficienza tendono a prevalere su quelli di efficacia. A fronte di queste criticità, le amministrazioni regionali hanno intrapreso processi di miglioramento, con modalità e tempi differenti, che tendono ad allineare i sistemi di valutazione agli indicatori europei.

L'Indagine OFP ha messo in rilievo la crescente attenzione da parte dei sistemi formativi alle indagini di *placement*, volte a garantire migliori chance occupazionali tramite una corretta valutazione dell'efficacia degli interventi. Questa esigenza è collegata al fatto che la formazione rappresenta oggi la prima tappa del difficilissimo percorso di ricollocamento dei disoccupati over 45 con bassa scolarizzazione. Emerge un quadro valutativo eterogeneo, in diversi casi privo di evidenze empiriche degli effetti degli interventi, che rispecchia una struttura normativa frammentata tra competenze diverse e con un elevato rischio di distorsioni sull'attribuzione degli incentivi. La programmazione Fse 2014-2020, per evitare che alla realizzazione degli interventi non seguano benefici per i cittadini, il lavoro, le imprese, richiede di formulare obiettivi verificabili attraverso indicatori di risultato.

I cambiamenti sopra delineati mettono in gioco l'efficacia della *governance* dei sistemi formativi regionali, ossia la capacità di disegnare e gestire l'allargamento dei soggetti pubblici e privati coinvolti nei processi decisionali, anche con interessi divergenti, tramite un processo di interazione complesso e dinamico, soprattutto in presenza di politiche decentralizzate. Si richiede un modello di *governance multilivello* che esige, da un lato, la diffusione di adeguati servizi valutativi multidimensionali, che integrino anche dati esistenti a livello nazionale, regionale, settoriale, collegati allo sviluppo del sistema informativo nazionale sulle politiche di formazione continua, dall'altro, la qualificazione delle istituzioni, del personale e degli stakeholder coinvolti. Il modello di analisi è focalizzato non solo sul volume delle azioni intraprese e sul valore delle spese, ma anche sull'impatto degli interventi sulla crescita dei livelli di competitività, inclusione e innovazione, cruciali per la realizzazione nei territori della strategia Europa 2020.

**Box 7.1 - Caratteristiche distintive dei sistemi regionali di governance**

Si presenta un quadro di sintesi delle principali caratteristiche assunte dai sistemi regionali di Fp, con riguardo alla formazione continua. Trattandosi di una selezione, il quadro non è esaustivo. I dati sono aggiornati al 31.12.2014.

**Piemonte**

- Riconoscimento dei fabbisogni del territorio, rapporto con le imprese disciplinato dalla Direttiva Occupati, raccordo con i Fondi interprofessionali per aumentare accesso alla formazione e certificazione delle competenze.
- Offerta diversificata: corso strutturato (svolto *on/off the job*, con strutture e strumentazioni dedicate, presso altre agenzie formative, o in modalità *blended*) e voucher (formativi, per consulenza, a catalogo).
- Repertorio che esprime in forma standardizzata le attività lavorative e professionali e i profili, in termini di competenze valutabili e condivise tra lavoro, orientamento e formazione, servizi per l'impiego.
- Modello strutturato di analisi dei fabbisogni e di monitoraggio e valutazione.

**Valle d'Aosta**

Misure anticicliche, ristrutturazione della rete di relazioni con le imprese e costante monitoraggio dell'offerta

**Bolzano**

Visite ispettive nelle aziende per controllare la coerenza dei contenuti formativi rispetto a quanto progettato

**Trento**

- Domanda a sportello, flessibile, e supporto dei centri per l'impiego per il progetto di sviluppo individuale.
- Modello strutturato di analisi dei fabbisogni e di monitoraggio e valutazione.

**Friuli Venezia Giulia**

Gli enti sono incoraggiati a prevedere attività in azienda (tirocini, stage, work experience); il repertorio dei profili correlati alle qualifiche regionali, strutturati per unità di competenza, rispecchia i reali fabbisogni dell'impresa.

**Veneto**

- Interventi medio-brevi a voucher o a bando, anche attraverso i Fondi interprofessionali, e crescita dei corsi riconosciuti e non finanziati dalla Regione, causata dalla riduzione delle risorse.
- Analisi sistematica dei fabbisogni delle aziende, basata su un sistema ampio di relazioni sul territorio.

**Lombardia**

- Repertorio e Quadro di standard professionali come riferimento univoco dei percorsi, con l'individuazione dei livelli di riconoscimento delle competenze; piena libertà dell'ente nello stabilire durata e requisiti di accesso (il Repertorio contiene solo profili e competenze in esito).
- A livello territoriale il coinvolgimento delle Parti sociali è in gran parte relativo alla gestione della crisi.
- Rapporto diretto con i Fondi interprofessionali, con modelli differenti di integrazione dei percorsi, con aule in cui sono inseriti dipendenti e imprenditori di imprese sia aderenti che non.
- Modello strutturato di analisi dei fabbisogni e di monitoraggio e valutazione.

**Liguria**

- Coordinamento degli interventi con quelli realizzati nel territorio da altri soggetti pubblici e privati, in particolare, da parte dei Fondi interprofessionali, tramite accordi quadro tra la Regione e le parti sociali.
- Corsi a catalogo accessibili con voucher, soprattutto a favore dei cassaintegrati in deroga, con modelli flessibili.

**Emilia Romagna**

- Accordi con i Fondi interprofessionali per sostenere l'innovazione e ampliare l'offerta, riconducibile al Sistema regionale delle qualifiche e organizzata per "unità formative" rapportabili a competenze certificabili.
- Integrazione tra i percorsi basata sul Sistema regionale di formalizzazione e certificazione competenze e dialogo inter-istituzionale. La Regione autorizza gli enti accreditati a erogare la certificazione secondo norme regionali, con il finanziamento del Fondo. Accesso alla formazione post diploma della Rete Politecnica anche per occupati.
- Modello strutturato di analisi dei fabbisogni e di monitoraggio e valutazione.

**Toscana**

- *Governance* multilivello e multiattore, con una ripresa della iniziativa diretta della Regione nella gestione di bandi e corsi riconosciuti, per ridurre la disomogeneità, per assicurare un sistema di relazioni sul territorio con istituzioni e stakeholder e la coerenza tra le fasi di programmazione, attuazione e valutazione degli interventi.
- Analisi dei fabbisogni centrata su settori produttivi e figure coerenti con la vocazione territoriale e utilizzo degli esiti delle analisi per la ricalibratura dell'offerta, con le parti e le imprese nei tavoli in sede di programmazione.
- Accordi tra Regione e Fondi interprofessionali per consentire l'accesso alle opportunità formative di tutti i lavoratori e degli imprenditori, e promuovere un'offerta con possibilità di certificazione delle competenze.

**Marche**

- Integrazione dei fondi disponibili tramite il Comitato di indirizzo per la formazione continua, cui partecipano istituzioni, parti sociali e Fondi interprofessionali; stipula di accordi con i Fondi per la creazione del Catalogo regionale dell'offerta formativa a domanda individuale; tavoli di concertazione di indirizzo delle politiche.
- Sviluppo di dispositivi strutturati e replicabili e di professionalità, nel progetto F.A.R.O. Lab, per far conoscere alle PMI opportunità e fonti di finanziamento della FC, per sfruttare le combinazioni di tali opportunità.

**Umbria**

- Voucher quale strumento di politica attiva, per accedere al Catalogo unico regionale dell'offerta individuale.
- Accordo tra Regione e parti sociali per la programmazione e l'integrazione delle attività di formazione continua, secondo un modello periodicamente aggiornabile.
- Attivazione di un Osservatorio permanente sulla formazione, che opererà insieme all'Agenzia Umbria Ricerche, valorizzando le informazioni provenienti dalle parti sociali e dagli enti bilaterali.
- Potenziamento del Repertorio regionale delle qualifiche per individuare i livelli di riconoscimento delle competenze.

**Lazio**

- Ristrutturazione del modello di *governance* per integrare le risorse disponibili e sviluppo di un Osservatorio regionale sulla FC, dotato di un sistema di analisi dei fabbisogni omogeneo, al fine di rafforzare la gestione degli interventi e *network* stabili e strutturati sul territorio per far fronte alla crisi.
- Sviluppo del Repertorio dei profili tramite analisi settoriali basate su dati certi e condivisi; razionalizzazione dei cataloghi formativi e nuovi metodi di codifica dei profili per garantire la manutenzione delle competenze e accompagnare l'evoluzione delle professioni.
- Predisposizione del nuovo Sistema Informativo Lavoro, Formazione, Orientamento, che deve integrare i dati sui molteplici servizi offerti, assicurando un monitoraggio tempestivo per il riesame delle azioni, e dialogare con il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, in relazione alle comunicazioni obbligatorie e agli adempimenti amministrativi, per favorire una programmazione fondata su indicatori di crisi, innovazione ed impatto occupazionale.

**Abruzzo**

Riorganizzazione della rete di offerta, con interventi di bilancio delle competenze e consulenza di carriera del personale in cassa integrazione, ai fini di una rapida ricollocazione della componente per cui è prevedibile l'esubero.

**Molise**

Modello di *governance* degli interventi in fase di strutturazione, basato sulla concertazione con tutti gli attori istituzionali e non coinvolti.

**Basilicata**

- Integrazione dei vari canali di finanziamento con adozione di forme di premialità.
- Repertorio delle figure quale riferimento di processo e metodologico per individuare fabbisogni e orientare i progetti verso un'offerta di qualità. L'approccio si ispira a quello piemontese, con profili in termini di competenze valutabili.

**Calabria**

Dal 2008 è attivo un catalogo della formazione continua a domanda individuale ed aziendale.

**Campania**

Modello di *governance* in fase di strutturazione, per adeguare l'offerta alla domanda di sviluppo del territorio.

**Puglia**

Crescita degli interventi anticrisi, con l'erogazione di integrazioni del reddito dei lavoratori esclusi dagli ammortizzatori in deroga e la predisposizione di percorsi formativi per il loro reinserimento nel mercato del lavoro.

**Sicilia**

- Forte incremento della domanda rispetto all'offerta disponibile e maggiore interesse per i Fondi interprofessionali.
- Sviluppo di nuovi profili professionali sostenuto dalle work experience.

**Sardegna**

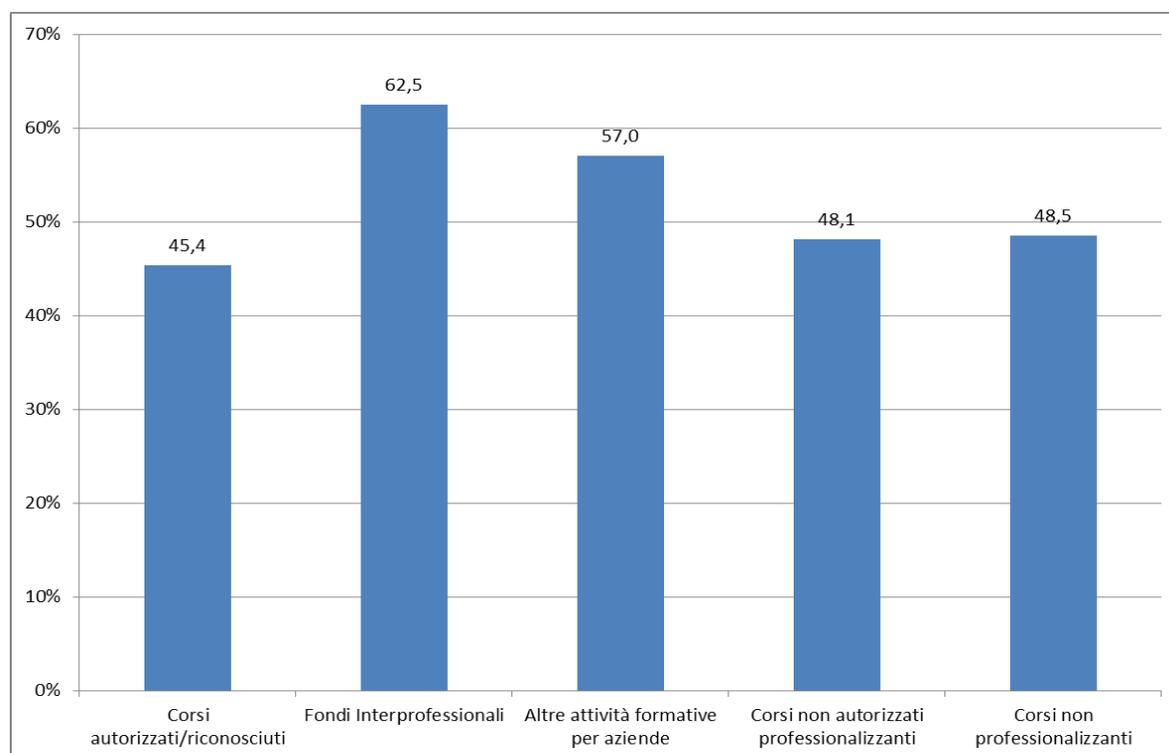
*Governance* degli interventi centrata sul Repertorio regionale delle figure professionali, quale presupposto per il sistema integrato di formazione continua e di certificazione delle competenze. Il Repertorio è costantemente aggiornato e si raccorda con il Sistema Informativo Lavoro (SIL). Sono stati identificati: standard professionali minimi, standard formativi, di contenuto e di percorso e standard di valutazione.

### 7.3 L'offerta formativa a finanziamento privato e da fondi interprofessionali

Si presenta, di seguito, una panoramica dell'offerta di formazione professionale privata o finanziata dai Fondi paritetici interprofessionali. Si analizza sia l'offerta didattica (ore di corso, numero di allievi e profilo socio-demografico, metodologie didattiche, settori di riferimento, etc.) sia le traiettorie evolutive che tale sistema ha subito in termini di variazione nel tempo dell'offerta<sup>64</sup>.

Il volume di attività formativa a finanziamento privato e da fondi interprofessionali è generalmente aumentato negli ultimi dieci anni, in special modo per le attività formative a vantaggio di aziende finanziate dai fondi interprofessionali e gestite dagli enti accreditati: quasi due terzi degli enti intervistati dichiara di aver incrementato la propria offerta in questo settore. Anche le attività formative per aziende non finanziate dai fondi interprofessionali (comprese attività per liberi professionisti, lavoratori autonomi, etc.) registrano un considerevole incremento nell'offerta per più della metà degli enti. Si tratta di un dato non dissimile da quello riscontrato per la formazione continua a finanziamento pubblico in senso stretto (cfr. par. 7.2). I corsi autorizzati e/o riconosciuti dall'amministrazione regionale o provinciale (compresi i corsi a catalogo, qualora prevedano la compresenza di utenti finanziati da istituzioni pubbliche e utenti privati non finanziati da tali istituzioni) hanno avuto invece una minore crescita, anche inferiore rispetto a quella totalizzata dai corsi professionalizzanti "liberi", ovvero non finanziati, non riconosciuti e non autorizzati da istituzioni pubbliche e a quella dei corsi di educazione degli adulti, popolari o di altro tipo, non professionalizzanti (fig. 7.2).

Figura 7.2 - Variazione delle tipologie corsuali dal 2006 (%)



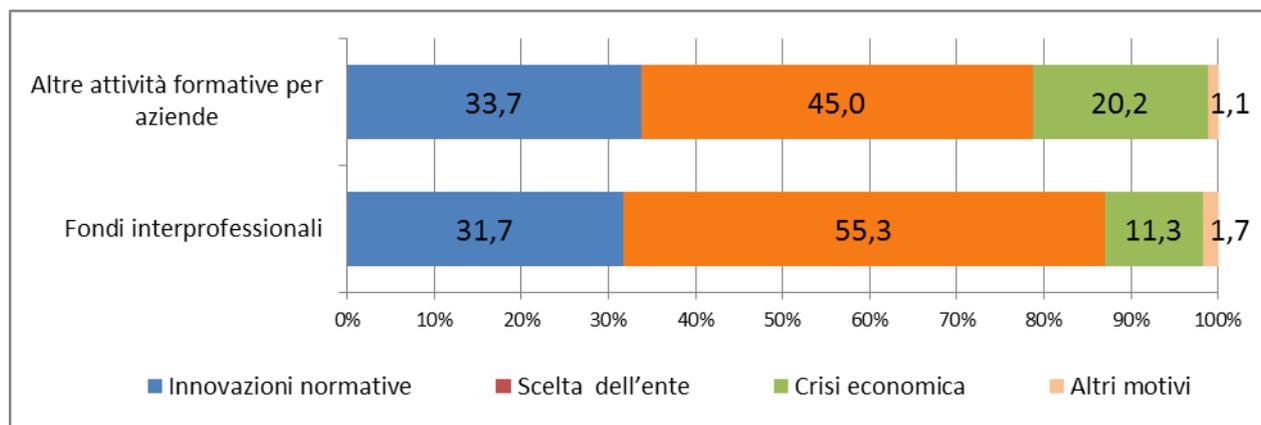
Nota: Il totale è superiore a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

<sup>64</sup> Sull'indagine Isfol OFP, cfr. i rapporti già pubblicati, il questionario e le metodologie cfr. <http://goo.gl/Ef6zJW>.

Quali fattori hanno influito sulla modifica nella struttura di questo tipo di offerta formativa? L'aumento dell'offerta formativa in quasi tutti i settori, pubblici e privati, sembrerebbe essere prevalentemente la conseguenza di una scelta ponderata dell'ente, sulla base di analisi dei fabbisogni e di mercato. Questo anche per quanto riguarda le due tipologie di attività formative che riguardano la formazione continua, ovvero i fondi interprofessionali (55,3%) e, seppure in minor misura (45%), la formazione aziendale finanziata da altre fonti di finanziamento private. In entrambi i casi, per circa un terzo degli organismi di formazione, la scelta di aumentare l'offerta dedicata alle aziende è stata dettata prevalentemente da innovazioni normative. Viceversa, la crisi economica, che ha avuto un impatto non trascurabile sul sistema dell'offerta formativa regionale (Isfol, 2015b, pp. 131-142) sembra avere un ruolo secondario in questa scelta: la dichiarano come motivazione prevalente dell'incremento dell'offerta formativa solo un ente su dieci, per quanto riguarda i fondi interprofessionali, ed uno su cinque, per quanto riguarda la formazione continua privata (fig. 7.3).

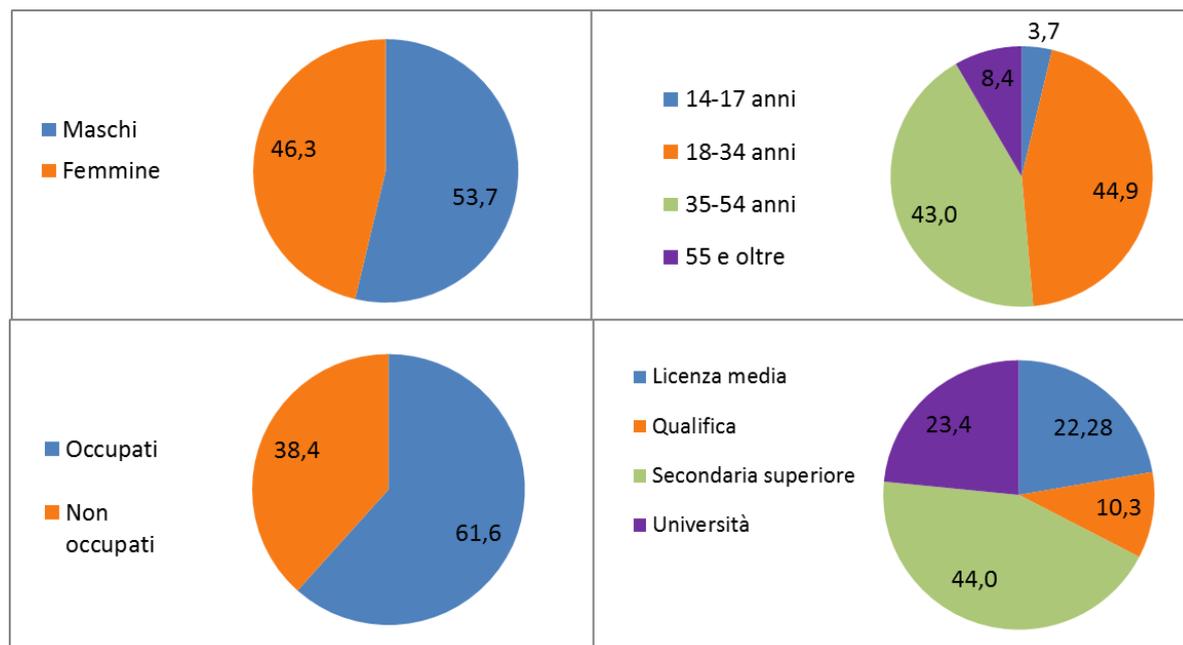
Figura 7.3 - Fattori che hanno determinato le modifiche nella struttura dell'offerta formativa (%)



Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

Altre evidenze interessanti si riscontrano nell'analisi del profilo socio-demografico dei frequentanti le attività formative (fig. 7.4). Si tratta prevalentemente di maschi, nelle fasce di età giovanili e intermedie (18-54 anni), occupati, con titolo di studio medio-alto (diploma o laurea). In questo profilo si riscontra una differenza notevole rispetto a quello della formazione regionale, che è invece rivolta prevalentemente alle donne (50,3%) nella fascia di età giovanile (18-34 anni), non occupata (61,2%) e con livello di istruzione medio basso (Isfol, 2015b, pp. 45-62). Evidentemente, mentre la formazione regionale si è specializzata maggiormente sulle fasce deboli (donne, giovani, non occupati, non diplomati), quest'altro tipo di offerta è soprattutto richiesta da (e rivolta a) categorie più affermate sul piano professionale e contrattuale: uomini, under 55, occupati, con titolo di studio superiore o universitario.

Figura 7.4 - Profilo socio-demografico dei frequentanti le attività formative (%)



Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

Un altro aspetto che qualifica la formazione professionale è la qualità e varietà delle metodologie didattiche utilizzate<sup>65</sup>. Questo tipo di offerta sembra disporre di un ventaglio di soluzioni metodologiche molto ampio. I dati non divergono molto da quelli dell'offerta a finanziamento pubblico (Ibidem). Prevalgono i corsi condotti attraverso le metodologie d'aula tradizionali, ovvero la formazione di tipo frontale. Anche altre metodologie frontali, come i seminari, i convegni e le conferenze, sono utilizzate spesso o occasionalmente. Non mancano, però, metodologie formative incentrate su esercitazioni o altre attività di tipo pratico-operativo, come l'analisi dei casi personali e/o aziendali, i laboratori, la simulazione, il *role play* e il *project work*. Anche i corsi misti teorico-pratici, come i workshop, rappresentano una metodologia utilizzata occasionalmente. A queste si affianca la formazione erogata all'interno dei contesti aziendali: *stage*, tirocini, formazione guidata sui luoghi di lavoro (*training on the job*), visite guidate e tutoraggio, *coaching*, *mentoring*. Sono utilizzate, con minore frequenza, metodologie innovative come l'*e-learning* (*web based training* o *computer based training*), la formazione a distanza, i percorsi di formazione *blended*, l'*outdoor training*, l'autoapprendimento, le comunità di apprendimento e i circoli di qualità.

Per quanto riguarda i contenuti dei corsi, la figura che segue mostra le aree professionali, i settori di riferimento e i campi di formazione<sup>66</sup> delle attività formative (fig. 7.5).

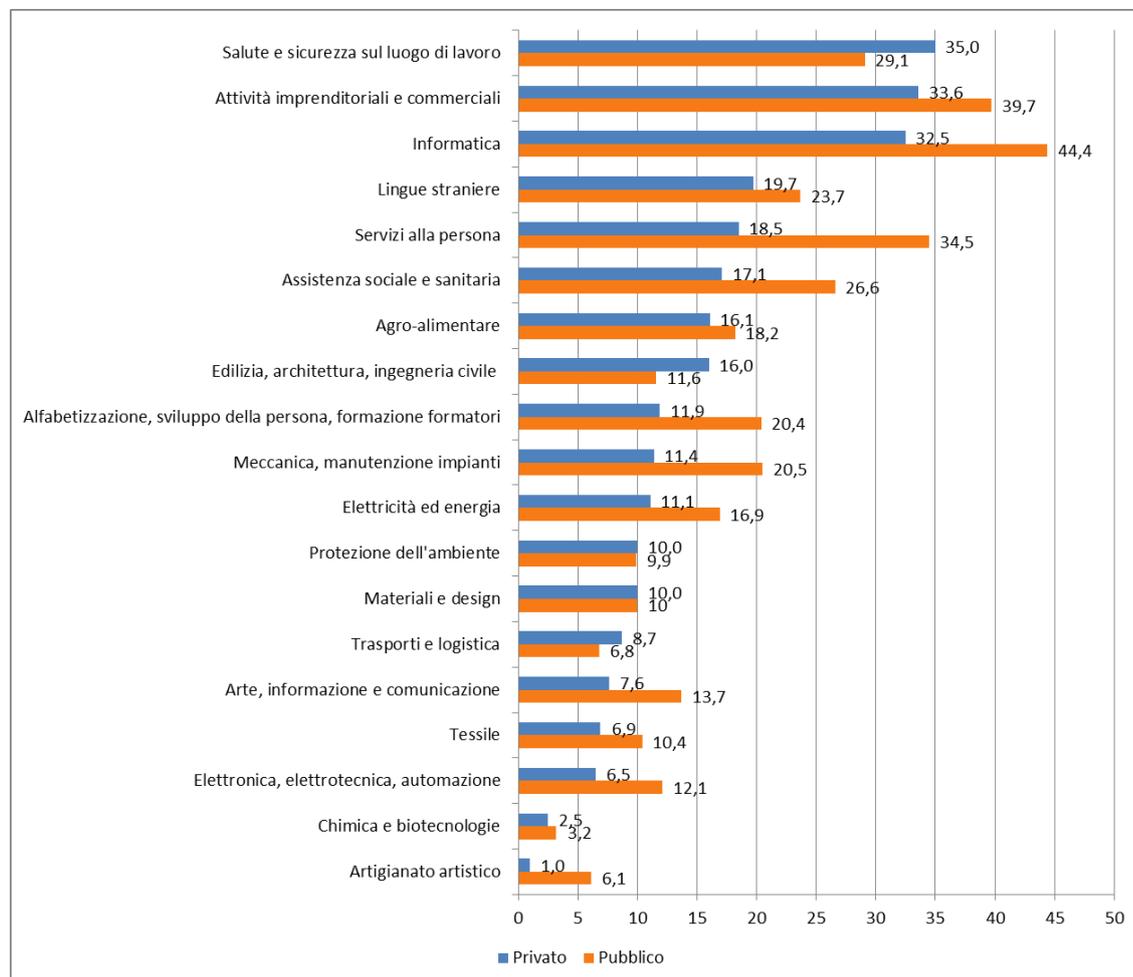
Le differenze fra i due tipi di offerta formativa sono in questo caso più marcate (Ibidem). Il settore che realizza una maggiore frequenza è quello della salute e sicurezza sul luogo di lavoro, a causa degli adempimenti legislativi legati a questa tematica, mentre nel sistema a finanziamento pubblico l'informatica è al primo posto e la sicurezza è solo al quarto. Tra i corsi privati e finanziati dai fondi, l'informatica è al terzo posto, comprendendo sia l'informatica di base che i corsi di

<sup>65</sup> L'Indagine OFP utilizza la CLA (Classificazione delle attività di apprendimento) di Eurostat, di cui Isfol ha curato la traduzione in italiano. Cfr. Angotti, Belmonte, 2015.

<sup>66</sup> L'elenco di aree professionali, settori di riferimento delle attività formative, specificati in 49 campi di formazione, deriva dal Manuale Cedefop *Fields of Training*, la cui traduzione italiana è curata da Isfol. Cfr. Severati (2010).

alfabetizzazione e di uso elementare del computer, i corsi avanzati di informatica professionale e specialistica.

Figura 7.5 - Settori di riferimento delle attività formative; confronto tra tipo di finanziamento (%)



Nota: Il totale è superiore a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

Al secondo posto si collocano, in entrambi i casi, le attività imprenditoriali e commerciali. Rientrano in questo settore campi di formazione più specifici quali: la gestione e l'amministrazione aziendale, il marketing e la pubblicità, il commercio all'ingrosso e al dettaglio, la contabilità e il fisco, la finanza, il credito e le assicurazioni, la segreteria e il lavoro d'ufficio, l'autoimprenditorialità. Altre competenze trasversali, come le lingue e le culture straniere, registrano una frequenza importante in entrambi i casi, mentre risulta quasi dimezzata, rispetto al settore pubblico, la percentuale dei corsi riguardanti i servizi alla persona. Anche questo settore professionale comprende un ventaglio molto ampio di campi di formazione: dall'acconciatura, estetica e benessere ai servizi alberghieri e della ristorazione, dalle attività di intrattenimento e divertimento ai viaggi, turismo e tempo libero. In sintesi, sia il settore privato e finanziato dai fondi paritetici che quello pubblico offrono un'ampia gamma di contenuti. Il primo tipo di offerta sembrerebbe concentrarsi maggiormente sugli adempimenti legislativi relativi all'applicazione delle indicazioni normative (L. n. 626/94 e L. n. 81/2008) e sulla formazione di tipo tecnico-specialistico e professionalizzante. L'altro, invece, forse proprio perché rivolto in maggior misura a fasce deboli,

è mirato prevalentemente a rafforzare l'area delle competenze di base e trasversali, offrendo contenuti quali informatica di base e lingua italiana per stranieri.

#### **7.4 Il raccordo fra domanda e offerta: le reti fra agenzie formative e imprese**

Lo sviluppo di forme di raccordo operativo fra agenzie formative e imprese rappresenta una delle principali sfide per lo sviluppo di un moderno sistema di formazione continua, adeguato alle esigenze di lavoratori e imprese e capace di offrire le giuste competenze per ridurre il *mismatch* nel mercato del lavoro. In Italia, questa esigenza è ancora più avvertita a causa della estrema frammentazione del sistema produttivo, dovuta alla piccola dimensione delle nostre aziende le quali, non potendo sviluppare al proprio interno il processo formativo, hanno l'esigenza di fare rete con altre aziende e con le agenzie formative, come avviene sempre più spesso all'interno di *cluster* e distretti industriali.

Si illustrano, in questo paragrafo, le caratteristiche delle reti che collegano gli attori territoriali della formazione e del lavoro, la tipologia di organismi con i quali le strutture formative stabiliscono reti di relazioni territoriali sistematiche e consolidate, le modalità di relazione prevalenti (formali o informali), le finalità delle reti e i target di riferimento.

La capacità delle strutture formative di innalzare la qualità della loro azione, puntando sulla creazione di reti territoriali che mettano a sistema competenze, buone prassi e *know how*, è uno dei punti di forza del sistema formativo italiano, uno dei più efficaci di fronte all'attuale congiuntura economica. È questa una delle evidenze emerse dall'attività di "Analisi dell'Offerta formativa", realizzata da Isfol nel 2015<sup>67</sup>. La cooperazione tra strutture formative, PMI, organismi di ricerca e trasferimento tecnologico migliora l'aderenza dei sistemi formativi alle esigenze produttive del territorio, incoraggiando dinamiche collaborative e riportando alla realtà dei mercati del lavoro locali e delle pratiche formative istituti e procedure che appaiono da essi ancora troppo slegati. La promozione del raccordo e della cooperazione tra le imprese, in particolare le piccole e medie, e le strutture che erogano l'offerta di formazione professionale sul territorio è considerata un elemento cruciale nei documenti di programmazione comunitaria, così come nei più recenti orientamenti legislativi nazionali e regionali, che hanno spesso assecondato i processi spontanei di aggregazione e di raccordo, promuovendone la sistematicità<sup>68</sup>.

Dall'indagine Isfol-OFP emerge una relazionalità piuttosto diffusa fra le strutture formative con varie altre tipologie di organismi, con cui sono spesso attivate reti sistemiche territoriali o settoriali. La forma più diffusa di partenariato è quella tra agenzia formativa e impresa o gruppi di imprese operanti sul territorio. La relazione con le imprese si sostanzia spesso di rapporti informali

<sup>67</sup> L'attività di "Analisi dell'Offerta formativa" utilizza, fra l'altro, i risultati dell'Indagine ricorrente Isfol-OFP (<<http://www.isfol.it/attivita/indagini-e-ricerche/indagini-campionarie/indagine-sull2019offerta-di-formazione-professionale-regionale>> verif. il 20/11/2015) che rileva il tema della cooperazione territoriale e del suo impatto sulla qualità dell'offerta formativa con un'apposita sezione del questionario e alcune domande-stimolo proposte, nel corso di interviste e *focus group*, a referenti regionali, attori del sistema e parti sociali. Gli interlocutori sono interrogati circa l'esistenza, sul loro territorio, di reti tra agenzie formative e/o altri soggetti e/o di partenariati attivati per sviluppare e rafforzare reti territoriali, sulle loro finalità, livello di formalizzazione e modalità di relazione. Cfr. Isfol, 2015.

<sup>68</sup> Cfr. Accordo tra Governo, Regioni ed Enti locali del 10/07/2014 recante "Linee strategiche di intervento in ordine ai servizi per l'apprendimento permanente e all'organizzazione delle reti territoriali" (di cui alla L. n. 92 del 18/06/2012) e <<http://goo.gl/9v6bho>> (verif. il 23/11/2015)

e di una consuetudine di collaborazione costruita nel tempo, anche attraverso docenti provenienti dal mondo del lavoro e delle professioni.

Gli *organismi istituzionali stabili*, deputati al rapporto tra sistema educativo e mondo delle imprese (quali i tavoli e le commissioni permanenti di concertazione), oltre a ratificare i documenti di programmazione, risultano essenziali nello scambio informativo sui fabbisogni formativi e professionali espressi dalle aziende presenti sul territorio. Al di là delle sedi istituzionali deputate alla concertazione ed all'ascolto delle parti datoriali e sindacali, il fattore discriminante è costituito dalla capacità di introiettare le indicazioni provenienti dalle imprese all'interno del sistema di programmazione dell'offerta formativa, specie per quanto riguarda la formazione continua. A tal fine, i momenti di concertazione tradizionali e normati dalle leggi regionali, vengono integrati con iniziative, di diversa natura, spesso settoriali, volte a coinvolgere le parti sociali, il tessuto delle imprese e gli enti di formazione, nelle fasi decisionali e/o nella predisposizione di strumenti di governo del sistema, quali i repertori regionali delle figure professionali e le indagini estensive sui fabbisogni formativi.

L'impresa è oggi sempre più considerata, oltre che luogo di produzione di beni e servizi, anche ambiente di apprendimento intercomunicante con i processi di formazione formale, svolti in aula o in contesti laboratoriali. La *capacità formativa dell'impresa* si concretizza non solo nella più recente normativa sull'apprendistato (Isfol, 2015c) ma anche nella ricerca di forme di integrazione tra politiche della formazione e Fondi paritetici interprofessionali, in vista della costruzione di un sistema integrato tra settore pubblico e privato. Diverse amministrazioni regionali hanno scelto come principio guida la definizione delle opzioni formative all'interno dell'azienda, con il concorso delle parti sociali, secondo i meccanismi della bilateralità. La programmazione dell'offerta privilegia quanto più possibile processi di autodeterminazione dal basso: in tal modo, l'impresa assolve una funzione formativa, sia nei contesti formativi *formali*, che in quelli di carattere *non formale* ed *informale*, in percorsi svolti in alternanza per l'acquisizione di competenze di tipo esperienziale, entro reali luoghi di lavoro.

La centratura sugli ambienti di apprendimento interni all'azienda riguarda non solo i lavoratori occupati, ma anche i soggetti che transitano entro il contesto aziendale sulla base di percorsi di apprendimento mirato, supportati da figure dedicate, per poi uscirne a conclusione della fase formativa e proseguire altrove l'evoluzione professionale. Appare determinante, in questi casi, la capacità delle amministrazioni regionali di regolamentare la funzione formativa dell'impresa, con procedure di collaborazione codificate sotto forma di partenariati tra impresa e agenzie formative. In altri contesti regionali, a forte presenza di micro-imprese e di agenzie formative con elevata disponibilità di attrezzature laboratoriali ed informatiche, è la singola azienda ad essere sistematicamente arretrata rispetto alle istituzioni formative ad elevata specializzazione. In questi casi, l'agenzia formativa assume il ruolo di *avanguardia dell'innovazione*, favorendo i cambiamenti che consentono alle aziende di evolvere e quindi di sopravvivere sul mercato.

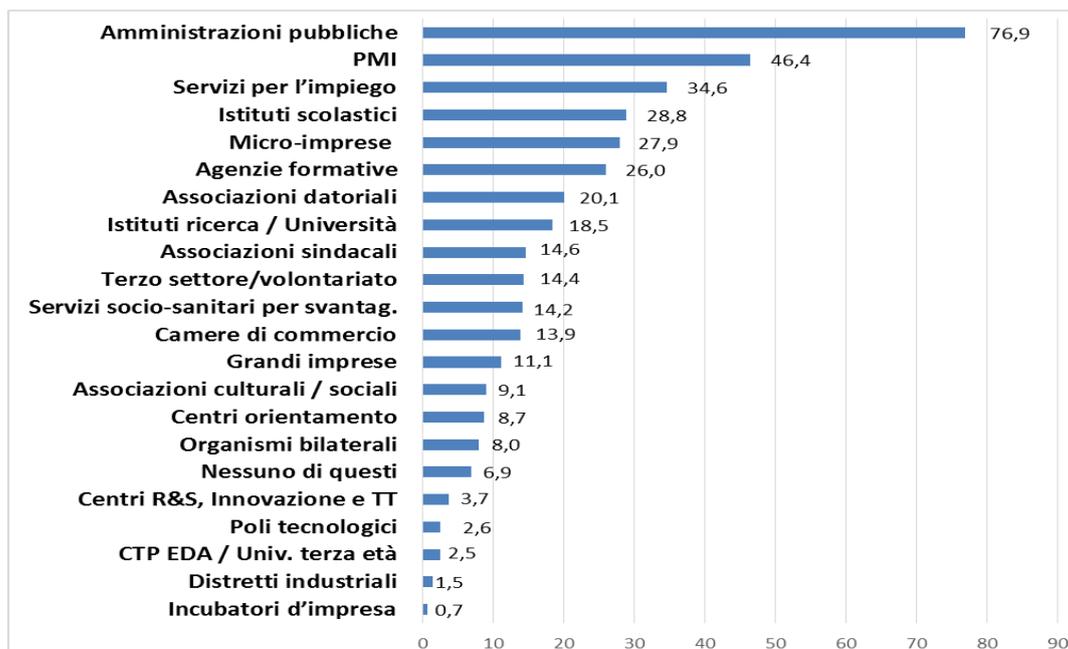
Tuttavia in molti contesti risulta ancora carente la componente legata alla *ricerca applicata*, ossia alla capacità di implementare innovazioni di prodotto che l'impresa possa successivamente acquisire ed industrializzare. In questa direzione è opportuno che evolva il sistema dell'offerta, mediante la costituzione di *Poli formativi*, anche a forte finanziamento da parte delle imprese, finalizzati allo scambio di pratiche, esperienze e competenze fra imprese, centri di ricerca e università, istituti scolastici e strutture formative. È un modello, ancora residuale ma tutto da sviluppare nel prossimo futuro, che prevede la centralità della ricerca rispetto ai sistemi formativi e lavorativi, e che consentirebbe anche alle PMI di introdurre rapidamente quelle innovazioni

necessarie per superare le fasi congiunturali, anche senza grossi investimenti iniziali<sup>69</sup>, rendendo sistemica la loro collaborazione con organismi di ricerca.

Dal punto di vista quantitativo, grazie ad una sezione apposita del questionario dell'Indagine OFP (sottoposto ad un campione rappresentativo di strutture formative accreditate dalle regioni), è stato possibile rilevare non solo le tipologie di organismi coinvolti in relazioni territoriali sistematiche e consolidate, ma anche le modalità di relazione prevalenti (formale/informale), le finalità e i target della cooperazione (Isfol, 2015b, pp. 107-120).

Anche se la maggioranza delle strutture formative sembrerebbe essersi relazionata in maniera sistematica e consolidata soprattutto con le amministrazioni pubbliche (regioni, province e comuni), si conferma la centralità delle PMI quali interlocutori privilegiati del sistema formativo. Le considera tali il 46,4% delle strutture accreditate, a cui si aggiungono le micro-imprese con quasi il 30% e le grandi imprese con l'11,1% (fig. 7.6). È quindi presente una forte attenzione delle strutture dell'offerta di formazione professionale al mondo del lavoro: ciò è indice di dinamismo e vitalità e favorisce la connessione fra istituzioni, mondo della formazione e della produzione, rispetto allo sviluppo della programmazione dell'offerta formativa. Altri interlocutori importanti sono i servizi per l'impiego, gli istituti scolastici e le altre agenzie formative. Seguono le associazioni datoriali e sindacali, mentre sono ancora poche le strutture che intrattengono rapporti con la ricerca. Se da un lato, dunque, gli organismi formativi hanno un rapporto privilegiato con il tessuto produttivo, specie nell'ambito dei distretti industriali, la relazione con il mondo della ricerca (pubblica o privata, università e istituti di ricerca) e dell'innovazione (centri di ricerca e sviluppo per l'innovazione e il trasferimento tecnologico, poli tecnologici, incubatori d'impresa, *makers* e *start-up*) è ancora insufficiente.

Figura 7.6 - Organismi con i quali le strutture formative hanno stabilito una rete di relazioni territoriali sistematiche e consolidate (%)



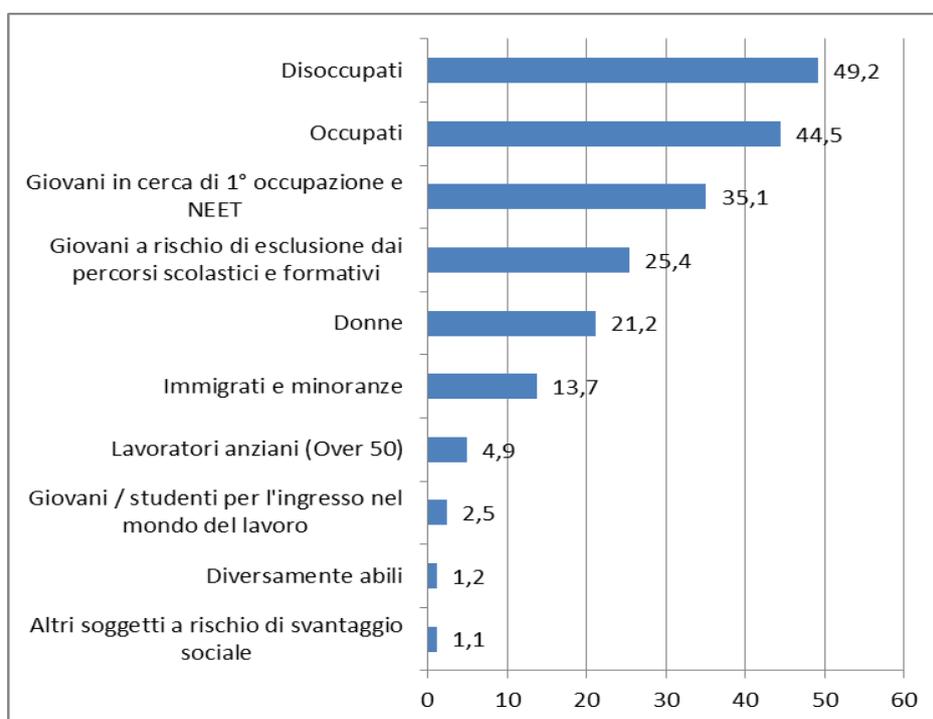
Nota: Il totale è superiore a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

<sup>69</sup> Cfr. <<http://www.isfol.it/attivita/indagini-e-ricerche/indagini-campionarie/intangible-assets-survey>>

Per quanto riguarda la formalizzazione di tali relazioni emerge che le reti sviluppate dalle strutture formative hanno una natura prevalentemente di tipo formale, specie se riguardano le amministrazioni pubbliche. Ciò è dovuto probabilmente al fatto che gran parte dei contatti con il mondo delle istituzioni e del lavoro avviene in contesti altamente formalizzati e normati sia a livello nazionale che regionale, quali i tavoli di consultazione e le commissioni tripartite. La presenza di organi istituzionali stabili, deputati al rapporto tra sistema educativo e imprese, rappresenta uno strumento per sollecitare le imprese ad assumere un ruolo più attivo nella progettazione formativa, e il sistema dell'offerta a garantire una maggiore focalizzazione sulle specificità di imprese e territorio, favorendo l'attivazione di modalità di relazione strutturate che permettano un dialogo continuativo e sistemico fra questi soggetti. Solo verso le micro-imprese e il terzo settore prevalgono rapporti di tipo informale, connotati da relazioni episodiche e prive di luoghi istituzionalmente deputati.

Figura 7.7 - Target sui quali è focalizzata la cooperazione territoriale (%)



Nota: Il totale è superiore a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

La *finalità* principale della cooperazione fra organismi di formazione e imprese è di favorire l'adeguamento dell'offerta formativa alle esigenze di professionalità espresse dal contesto socio-economico locale, soprattutto nelle grandi imprese, mentre le azioni di inserimento e reinserimento dei soggetti nel mercato del lavoro rappresentano un riferimento anche per le microimprese. La cooperazione territoriale, dentro e fuori le imprese, è focalizzata soprattutto sul target dei disoccupati ma anche degli occupati, cui si aggiungono i giovani in cerca di prima occupazione e/o NEET (*Not in Education, Employment or Training*). Anche questo dato non sorprende, dato che la disoccupazione, specie giovanile, è notoriamente una delle conseguenze più importanti della crisi, e tale è considerata anche dagli enti di formazione (Filosa, 2014). Se da un lato le reti si offrono quale

risorsa aggiuntiva, a disposizione delle agenzie formative, per il collocamento sul mercato del lavoro di coloro che ne sono esclusi, grazie alle sinergie che esse offrono tra mondo del lavoro e mondo della formazione, dall'altro esse non trascurano comunque il target di chi un lavoro già ce l'ha, ma necessita di consolidare la sua posizione professionale (fig. 7.7).

Inoltre, molte reti si occupano dei giovani a rischio di esclusione dai percorsi scolastici e formativi; altre sono rivolte specificatamente alla popolazione femminile. Fra i target a rischio di esclusione dal mercato del lavoro, gli immigrati e le minoranze ricevono una certa attenzione, a differenza di altre categorie come gli over 50 o i soggetti diversamente abili.

### 7.5 *La formazione e il welfare aziendale nelle PMI*

Negli ultimi anni, nonostante la crisi e la difficoltà in cui le aziende operano, molte piccole e medie imprese (PMI) sono riuscite a costruire un rapporto positivo con il territorio e con i loro collaboratori, grazie ad un impegno sociale che va spesso al di là della forma attraverso la quale viene trasmesso e comunicato all'esterno. L'impegno delle aziende nella vita sociale dei territori non rappresenta una novità per il nostro Paese, dove le PMI hanno sempre sviluppato una forte integrazione con la propria comunità di riferimento. A questo impegno si è via via aggiunto un crescente valore dell'"intangibile", ovvero il valore creato con la *Corporate Social Responsibility* (CSR, in italiano Responsabilità sociale d'impresa - RSI) e la sostenibilità che, oltre a rappresentare un indubbio beneficio diretto per imprese e lavoratori, sta generando importanti riconoscimenti anche sotto il profilo economico e finanziario. Il paragrafo evidenzia, tra l'altro, il ruolo che il *corporate welfare* riveste come presupposto e collante delle reti tra piccole e medie imprese.

Le prospettive di sviluppo, nelle PMI, di un orientamento strategico che inglobi la Responsabilità sociale d'impresa passa necessariamente attraverso una sua più esplicita e formale emersione, a partire da due dei fondamentali pilastri di quell'intangibile che troppo spesso non viene valorizzato: la formazione e il welfare aziendale. Da un lato, infatti, le risorse umane rappresentano sempre più un *asset* strategico dell'impresa, uno dei pilastri nei modelli di *governance* nella prospettiva della sostenibilità, con un impegno crescente delle aziende verso i propri dipendenti. L'orientamento di impegno prioritario verso i dipendenti e l'investimento sul capitale umano dell'azienda ha storicamente fatto parte delle politiche di RSI nel nostro paese, ma oggi, complice la crisi finanziaria, si è accresciuta la consapevolezza della necessità, per competere, di disporre di risorse umane con elevate competenze e un'alta specializzazione. Al contempo, la graduale riduzione delle coperture del welfare pubblico ha spinto molte aziende, anche piccole e medie, verso un ritorno al welfare aziendale, per offrire ai propri dipendenti e ai loro familiari un'ampia gamma di servizi che il sistema pubblico fatica ad offrire.

L'impresa, come emerge dall'ultima ricerca realizzata dall'Isfol in materia (Nicoletti, 2015), si conferma soggetto promotore e luogo di formazione, a prescindere dalla sua dimensione, ma in funzione dell'impegno e delle risorse dedicate all'acquisizione e alla trasmissione delle conoscenze, che avviene mediante diverse modalità e tipologie. Si tratta sia di interventi formali ed espliciti, con interventi formativi corsuali strutturati, riconosciuti e misurati, realizzati all'interno e all'esterno dell'azienda, sia di forme di apprendimento non convenzionali e non formalizzate e meccanismi di trasferimento di conoscenze, comportamenti e atteggiamenti di tipo implicito, di cui è molto più difficile tener conto, perché non assumono la forma corsuale e non sono rilevati, in assenza di un bilancio o di un rapporto sociale o di sostenibilità, pur avendo un'indiscussa valenza formativa e

valore economico e sociale. Con riferimento all'emersione dell'innovazione implicita, risultano particolarmente interessanti gli ambiti delle iniziative di welfare aziendale per la “conciliazione tra vita e lavoro” e delle azioni “contro la non discriminazione”. Sono questi alcuni dei risultati emergenti dalla ricerca Isfol sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa, che arricchisce il filone di attività sviluppato negli ultimi tre anni, rilevando l'impegno delle PMI, con un'indagine on desk e sul campo centrata sugli interventi di formazione e di welfare aziendale.

L'indagine è stata progettata per soddisfare un duplice obiettivo:

- approfondire le modalità attraverso le quali possono essere messe in atto a livello nazionale le politiche e le strategie, anche sulla base degli orientamenti comunitari per favorire lo sviluppo della RSI nelle PMI, al fine di comprendere il fenomeno e far luce su peculiarità, aspetti critici e potenzialità di sviluppo, con riguardo all'emersione della responsabilità sociale, della formazione e dell'innovazione implicita. L'emersione della responsabilità sociale, in particolare nelle micro-imprese, è un processo informale, non organizzato e spesso non comunicato agli stakeholder, destinato a rimanere informale e intuitivo (Commissione europea, 2011). È il fenomeno della “RSI sommersa”, ossia di comportamenti che non sono organizzati, identificati o comunicati agli stakeholder come tali attraverso il *reporting* sociale o di sostenibilità. Una particolare attenzione è stata rivolta all'emersione delle pratiche di responsabilità sociale, alle aggregazioni tra imprese quale strumento di sostenibilità e alle linee guida di gestione e di rendicontazione sociale mirata per le PMI, quale opportunità per facilitare l'emersione;
- analizzare l'impegno nella formazione delle risorse umane quale pilastro della sostenibilità, affrontando la problematica dell'emersione della formazione implicita, determinante nelle PMI per trasferire il *know how* ai dipendenti. In tali imprese, il passaggio di conoscenza avviene infatti spesso per affiancamento, o attraverso la formazione sul lavoro, o per autoapprendimento.

L'indagine<sup>70</sup> ha messo in luce come la RSI assuma una prospettiva diversa quando viene calata nell'ambito delle PMI, a causa delle differenze intrinseche tra queste e le imprese di grandi dimensioni. Le specificità delle PMI (matrice familiare del *management* d'impresa; forte radicamento nella comunità locale e nel territorio; predominanza delle relazioni personali nella conduzione del *business*; sviluppo di relazioni personali basate sulla fiducia) influiscono nell'impegno e nelle modalità di sviluppo di azioni di sostenibilità, con riguardo ai seguenti aspetti:

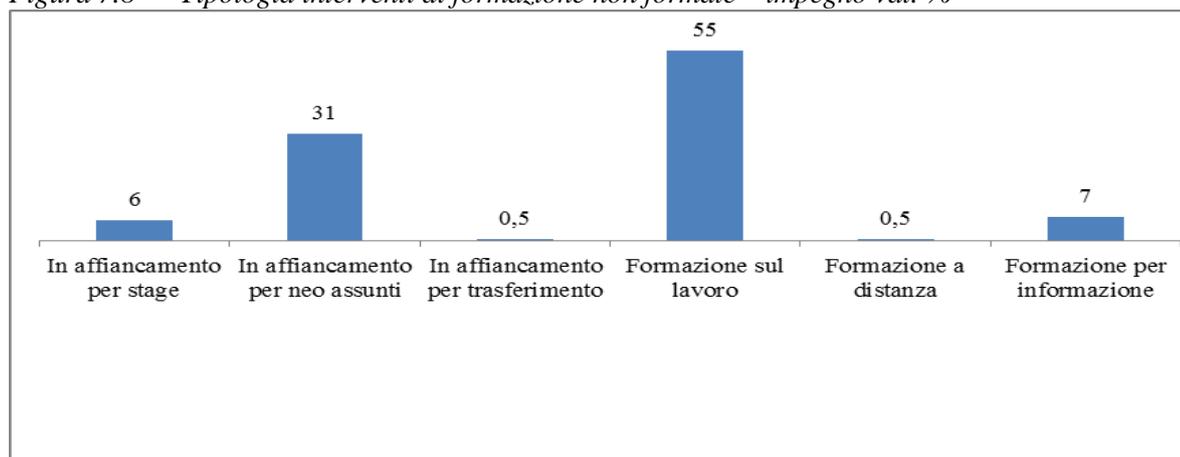
- l'adozione di politiche di RSI è spesso di tipo implicito, con difficoltà nella misurazione e rendicontazione (Nicoletti, 2014);
- la motivazione personale del piccolo o medio imprenditore nell'implementazione di politiche socialmente responsabili spesso è prevalente rispetto a quella strategica, di marketing e relazionale: le ragioni che spingono tali aziende a sviluppare tali iniziative sono legate alla concezione etica dell'imprenditore, piuttosto che ai vantaggi commerciali offerti da migliori relazioni con i consumatori e la comunità locale;
- le PMI sono parte integrante della comunità locale in cui operano e nell'ambito della quale sviluppano relazioni informali che si fondano sulla loro reputazione nel contesto sociale;

<sup>70</sup> La metodologia di ricerca utilizzata ha previsto un'attività di analisi e ricerca integrata da una serie di confronti diretti con le imprese, attraverso un focus group con gli imprenditori di aziende medie e piccole, cui è stato somministrato un questionario focalizzato sulle attività formative, per rilevare quelle esplicite e far emergere quelle implicite. Si ricorda che l'indagine è qualitativa e che le imprese coinvolte nel panel sono state prescelte con un'azione mirata tra quelle sensibili e impegnate sul tema.

- l'importanza delle risorse umane porta le PMI a sviluppare politiche di gestione, anche in forme non codificate; il livello di coinvolgimento dei loro dipendenti in iniziative esplicite ed implicite di crescita professionale e di welfare aziendale è confermato dai risultati dell'indagine;
- il settore di appartenenza risulta molto importante per le PMI e ne influenza la cultura con riguardo all'implementazione di politiche di sostenibilità. C'è una relazione positiva tra la priorità strategica delle PMI e le loro attività socialmente responsabili, dal momento che le PMI che perseguono tali obiettivi sono anche le più presenti nell'impegno sociale.

Emerge un quadro composito di peculiarità, criticità e potenzialità di sviluppo e di emersione della RSI nelle PMI, che svolgono attività responsabili sul piano sociale e ambientale. Con riferimento alle attività formative, sono state rilevate le iniziative di RSI implicite. Se l'assenza di un "Bilancio o Rapporto sociale" formale conferma le difficoltà ad applicare procedure complesse come quelle previste dall'attuale sistema, emerge un diffuso impegno delle PMI e delle micro sia nella formazione formale e non formale che nell'innovazione sociale. Tutte le tipologie di imprese<sup>71</sup> svolgono, infatti, sia un'attività formale (corsuale, interna o esterna all'azienda) sia un'attività non formale di formazione: le PMI hanno coinvolto nel 2014 con interventi strutturati tre quarti dei loro dipendenti, in misura maggiore uomini e operai, soprattutto nei settori dell'impiantistica elettrica e delle macchine utensili. Due terzi dei lavoratori è coinvolto anche in percorsi di formazione non formale e nello specifico: formazione in affiancamento, per i giovani in stage o in tirocinio provenienti dalla scuola secondaria superiore o dall'università; formazione in affiancamento per i neo-assunti; in affiancamento; sul lavoro; a distanza; attraverso l'informazione. Come mostra la figura, sono più diffuse la formazione *on the job* e quella in affiancamento per neo assunti; meno diffuse risultano l'informazione, così come la formazione in affiancamento per i giovani in stage o in tirocinio provenienti dalla scuola secondaria superiore o dall'università. Anche in questo caso, sono maggiormente coinvolti gli operai, rispetto agli impiegati e ai dirigenti.

Figura 7.8 - Tipologia interventi di formazione non formale – impegno val. %



Fonte: Isfol, Responsabilità sociale d'impresa nelle Pmi, 2015

Come per la formazione, tutte le tipologie di imprese coinvolte nell'indagine hanno promosso nel 2014 più di una iniziativa di *corporate welfare*. Sono state analizzate sei macrotipologie di welfare aziendale: misure di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro attivate; misure a sostegno del reddito; misure di sostegno all'istruzione; misure di sostegno nell'ambito della salute,

<sup>71</sup> Si tenga presente quanto evidenziato nella nota precedente. Per conoscere i livelli di diffusione della formazione esplicita in azienda cfr. par. 6.1.

previdenza, assistenza; azioni per la “non discriminazione”; altre azioni di welfare aziendale. Le imprese si sono concentrate soprattutto nelle iniziative per migliorare la “conciliazione tra vita e lavoro” e nelle azioni specifiche per la non discriminazione riferite alle categorie protette o deboli, donne e immigrati. Un’analisi dell’impegno di corporate welfare sul tema del *work life balance* mette in evidenza alcune specifiche aree di intervento, con picchi sul part time verticale e orizzontale e sulla flessibilità dell’orario del lavoro.

Si tratta di risultati che confermano quelli della precedente ricerca Isfol dove:

- nell’ambito della “conciliazione tra vita e lavoro” risultano prioritarie le iniziative per il part time verticale e orizzontale, la flessibilità degli orari di lavoro, la mensa aziendale o l’erogazione di buoni pasto, la previsione di permessi per esigenze personali del lavoratore, le integrazioni facoltative al congedo per maternità/paternità, l’attivazione di forme di telelavoro per situazioni contingenti, quali il rientro dalla maternità;
- tra le “azioni per la non discriminazione”, risultano adottate iniziative a favore delle categorie protette o deboli, delle donne e degli immigrati;
- rispetto alle iniziative di “sostegno al reddito”, le misure attivate si concentrano sulle convenzioni per l’acquisto di beni o servizi, mentre con riferimento alle specifiche misure aziendali volte a sostenere l’istruzione, l’impegno si orienta sui permessi per facilitare il conseguimento di titoli di studio. Tra le iniziative di sostegno alla salute, le azioni con la maggiore adesione sono l’assistenza sanitaria integrativa, la tutela pensionistica integrativa, le iniziative di prevenzione sanitaria e l’assicurazione integrativa;
- le altre azioni di welfare aziendale attuate riguardano benefit ai dipendenti che vanno al di là degli obblighi di legge o delle previsioni dei contratti collettivi nazionali di lavoro, principalmente per l’assistenza fiscale, per l’assistenza alla compilazione del 730, convenzioni con centri medici, eventi aggregativi interaziendali, premi individuali per meriti professionali di innovazione, premi individuali per anzianità di servizio, supporto e assistenza al disbrigo di pratiche burocratiche personali di natura legale e finanziaria.

Questo articolato impegno nella formazione e nel welfare aziendale vede attive le PMI non solo singolarmente ma anche in rete. Nell’ambito delle reti di impresa basti pensare al modello di convergenza realizzato con l’esperienza della rete Giunca (Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente) che coinvolge circa 1700 lavoratori. Questa rete ha introdotto per la prima volta a livello nazionale il concetto dell’aggregazione tra imprese per creare sinergie in grado di migliorare il benessere e la professionalità dei lavoratori delle aziende del network investendo sul welfare e la formazione. Un’iniziativa costituita da un’aggregazione di dieci imprese del Varesotto appartenenti a vari settori manifatturieri valorizzata anche dalla capacità di mettere insieme realtà aziendali diverse tra loro in termini di settore di appartenenza, dimensione e approccio alle tematiche del welfare. L’obiettivo consiste nel creare agevolazioni nei trasporti, nei servizi sanitari di cura ai familiari e assistenza agli anziani, nelle forme di finanziamento, nella gestione del tempo tra vita lavorativa e privata. Le reti d’impresa, sia che nascano con approccio *top down* - ovvero create da aziende con simile sensibilità alla RSI, o con uno *bottom up* da aziende con diversa sensibilità ed esperienza di sostenibilità - che si uniscono per sviluppare progetti comuni di RSI al fine di accrescerne l’efficacia - si rivelano strumenti di diffusione delle iniziative. In entrambi i casi, il network permette alle imprese di ottenere sia competenze uniche che una creazione di valore perché se da un lato le reti limitano l’azione delle singole imprese, dall’altro permettono loro di godere di numerosi benefici collegati allo sviluppo di azioni di sostenibilità in rete, sia di natura interna (direttamente legati alla Responsabilità sociale d’impresa e alla sua gestione in co-operazione con

altre imprese all'interno di un network), sia di natura esterna (con la creazione di maggiore valore sociale e di una maggiore capacità contrattuale).

Un'altra interessante esperienza di convergenza quale opportunità di sostenibilità, realizzata mediante un modello di bilateralità tra le parti sociali, riguarda il primo esperimento di welfare distrettuale d'Italia, nato a Prato da un accordo sottoscritto dall'Unione industriale di Prato e le rappresentanze sindacali di Cgil, Cisl e Uil per costruire un modello di welfare aziendale per le micro e piccole-medie imprese di questo storico distretto, grazie al quale migliaia di lavoratori delle piccole aziende aderenti possono godere di quegli stessi beni e servizi offerti dai grandi gruppi industriali. L'iniziativa si pone anche l'ulteriore obiettivo di ricomprendere, nel sistema di welfare di distretto pratese, soluzioni innovative in grado di sostenere efficacemente l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro e l'estensione dei dispositivi di welfare aziendale anche ai lavoratori collocati in mobilità *ex lege* 236/1993. Sono previste due fonti di finanziamento: la prima è una corresponsione come corrispettivo welfare (prestazioni, beni, servizi) delle erogazioni annuali derivate dalla contrattazione collettiva di secondo livello; la seconda è costituita da convenzioni con operatori, esercizi commerciali e strutture di servizio del territorio, grazie alle quali è possibile ottenere l'accesso a beni, prestazioni, servizi a prezzi calmierati. Il metodo prevede che le imprese aderenti al progetto mettano un budget a disposizione dei propri lavoratori, una premialità sulla quale non graverà il cuneo fiscale. Tale somma, defiscalizzata e non in busta paga, sarà destinata ad usufruire di convenzioni per beni o servizi. Viene quindi identificata, mediante accordi con le organizzazioni sindacali, la parte della retribuzione variabile, da destinare a beni e servizi che vengono percepiti o goduti con una massimizzazione del potere d'acquisto per il lavoratore ed un potenziale risparmio per il datore di lavoro che, con l'erogazione del corrispettivo welfare, può usufruire delle agevolazioni normative previste, sostenendo un costo potenzialmente inferiore a quello del totale del premio monetario. I lavoratori delle aziende aderenti hanno sconti e agevolazioni sull'acquisto di beni e servizi, rimborsi su spese (libri scolastici, assicurazione auto, retta dell'asilo nido), assistenza nella ricerca di infermieri a domicilio, *baby-sitter*, altri servizi.

In un contesto nel quale gli Stati hanno difficoltà a mantenere i sistemi di welfare le aziende, anche di ridotte dimensioni, possono esercitare un crescente ruolo sociale per i lavoratori, le loro famiglie e il territorio, con un crescente impegno privato nella formazione e nel welfare rilevato dall'Istat nel suo ultimo Rapporto (Istat, 2015, p. 172).

## 7.6 *La domanda di formazione di innovatori e territori*

Il presente paragrafo sottolinea l'importanza di utilizzare i suggerimenti forniti dagli innovatori e gli orientamenti emergenti nei territori per innovare il sistema dell'offerta formativa. In questo modo, si può indirizzare una formulazione dell'offerta formativa *demand-oriented*, capovolgendo il paradigma tradizionale che si sta rivelando inefficace per creare lavoro e fornire alle persone le competenze necessarie per affrontare il cambiamento. Gli elementi di cambiamento e di innovazione dell'offerta a partire dalla domanda sono presentati nei due sottoparagrafi, rispettivamente centrati sui *Makers*, sui territori e sui luoghi di nuova produzione digitale (Fab Lab).

### 7.6.1 *Apprendimento dei Makers e reti territoriali*

Per migliorare la qualità dell'offerta formativa può essere utile (come evidenziato nel par. 7.1) mappare i fabbisogni professionali e formativi degli innovatori. La prima indagine sui fabbisogni di

formazione e lavoro dei *Makers*<sup>72</sup>, denominata “Lezioni Makeriane”, intende raccogliere indicazioni utili ad innovare il sistema dell’offerta di formazione e lavoro. Essa rileva, attraverso un questionario on-line, una serie di informazioni relative a: composizione della rete e competenze possedute dai Makers; elementi di percezione; indicazioni di policy nell’ambito dell’istruzione e della formazione professionale. Dai risultati della prima indagine è emerso che i Makers si dimostrano insofferenti al mondo accademico e alla formazione tradizionale e hanno un rapporto difficile con le imprese, che sono interessate alle loro idee ma poco disponibili ad investire. Le imprese hanno difficoltà a collocare la figura del Maker tra le loro categorie professionali, selezionando i Makers in base al possesso di una laurea tecnico-scientifica più che per le loro effettive *skills* e chiedendo loro il prodotto finito piuttosto che dare loro i mezzi per realizzarlo. Di contro, quello che i Makers chiedono alle aziende è la possibilità di passare dal prototipo al prodotto finale. Lo iato tra i loro fabbisogni e le richieste delle aziende rischia di invalidare l’impulso all’innovazione.

Da questi risultati è evidente la necessità di un cambiamento di paradigma, che consenta di passare da un modello tradizionale orientato alla ricerca del lavoro ad un modello finalizzato al creare le opportunità di lavoro. Il “cercare lavoro” è un *push model* (“modello della spinta”) in cui gli operatori hanno il ruolo di indirizzare le persone verso obiettivi consolidati di lavoro e formazione. Il “creare lavoro” è invece un *pull model* (“modello dell’attrazione”) in cui le persone si attivano in modo autonomo per raggiungere gli obiettivi da cui sono attratti e sono capaci di reperire le risorse necessarie per realizzare un progetto. Il ruolo degli operatori dovrebbe essere, in questo caso, quello di facilitare il lavoro di chi ha già un progetto e finalizzarlo, tenendo in considerazione i bisogni delle imprese e dei territori. Mentre le azioni necessarie per realizzare il *push model* sono abbastanza prevedibili, non lo sono affatto le azioni capaci di favorire i processi di produzione creativa e di innovazione in un contesto mobile e spesso turbolento. L’attuazione del *pull model* richiederebbe pertanto l’istituzionalizzazione di un’attività di promozione e accompagnamento della domanda, e la conseguente riformulazione del servizio e delle competenze dei decisori e degli operatori che lo presidiano.

L’indagine sui Makers è strettamente correlata con un intervento di ricerca-azione, denominato “Dal cercare al creare lavoro”, realizzato a livello territoriale e da cui si è originato un modello di intervento, replicabile, denominato “Porta Mediterraneo”. Questo intervento ha maturato le condizioni per divenire uno spazio attivo dove un pool di esperti lavora con le reti del territorio per svilupparlo e accrescere le opportunità occupazionali. Il target di riferimento sono le reti che co-progettano in linea con le vocazioni territoriali. In questo processo di progressiva responsabilizzazione e azione da parte del territorio emergono talenti e passioni e si accrescono le competenze attraverso sessioni di lavoro che sono anche scambi formativi peer-to-peer. Gli esperti territoriali si individuano attraverso un processo bottom up di partecipazione, lavoro e condivisione di valori, non di semplice designazione dall’alto, come d’altra parte succede in qualsiasi comunità di pratica. La rete promuove l’impegno congiunto di individui e organizzazioni, finalizzato a valorizzare le peculiarità locali attraverso la corretta e piena utilizzazione delle risorse esistenti, in un’ottica di sostenibilità. Si genera così un’economia di prossimità, con un effetto aggregatore e moltiplicatore di pratiche positive. L’applicazione su scala sistemica della metodologia del *coaching*<sup>73</sup> promuove l’azione e l’assunzione di responsabilità trasformando il territorio in un

<sup>72</sup> L’indagine Isfol, a carattere esplorativo, è partita alla fine del 2014 e i risultati sono stati presentati alla prima edizione europea della *Maker Faire*, tenutasi nell’ottobre del 2015 presso l’Università di Roma “La Sapienza”. La seconda rilevazione sarà avviata nel 2016, insieme a quella sui *Coworkers*, il cui questionario è stato sviluppato insieme a professionisti che lavorano nei coworking.

<sup>73</sup> <<http://goo.gl/GqS1hl>>

territorio agente. Una delle diverse funzioni della rete consiste nella mappatura di competenze e talenti del territorio e delle organizzazioni operanti, nella rilevazione di deficit di competenze e nel supporto informativo per migliorare il sistema dell’offerta pubblica di formazione.

La promozione e l’accompagnamento della domanda territoriale potrebbero costituire lo snodo tra il sistema della domanda e quello dell’offerta assicurando la loro efficacia congiunta. Tale azione sistemica favorirebbe il ribaltamento dell’attuale prospettiva *supply-oriented*.

### **Box 7.2 - Apprendimento dei Makers e creazione di start-up**

Uno dei primi esperimenti di creatività artigianale (e di lavoro creato dal basso) si è sviluppato nell’ambito del Programma “Bollenti Spiriti”, che la Regione Puglia ha avviato nel 2005 e che non si è ancora concluso. Nato con l’intento di favorire i talenti e l’inventiva dei giovani, “Bollenti Spiriti” ha messo in campo azioni diverse quali, ad esempio, la riqualificazione di immobili in disuso per la creazione di spazi sociali per i giovani (“Laboratori urbani”) o il finanziamento di idee proposte da gruppi informali (“Principi Attivi”).

Il metodo e la strategia di attuazione del programma possono essere riassunti in cinque punti: educazione non formale, innovazione non lineare, complementarietà, pianificazione leggera e valutazione, *low cost* e filiera corta. L’obiettivo è di incoraggiare i giovani in apprendimento a portare avanti esperienze di innovazione e cambiamento del proprio contesto non come soggetti passivi del mercato del lavoro ma come soggetti portatori di competenze, valori ed energie, in grado di inventare il proprio futuro. Ciò attraverso iniziative trasversali e complementari rispetto ai vari ambiti di intervento, ideate attraverso metodologie di *design thinking* e accompagnate da attività di ricerca, monitoraggio e valutazione ex post. Il programma opera attraverso avvisi pubblici di facile accesso ed eroga micro finanziamenti rivolti direttamente ai giovani. La strategia è stata quella di creare relazioni orizzontali tra soggetti direttamente e indirettamente coinvolti nel programma: singoli e gruppi di giovani, associazioni di imprese, cooperative giovanili, enti locali, scuole, università, ecc.

Tra tutte le azioni del Programma, quella denominata “Principi Attivi”, che ha finanziato progetti ideati dal basso e realizzati dai giovani stessi, ha inteso dare responsabilità, occasioni di apprendimento e attivazione diretta ai giovani, fornendo innovazione e nuova energia al territorio e alla comunità regionale. Alle tre edizioni, realizzate fra il 2008 e il 2012, hanno partecipato 16 mila giovani fra i 18 e i 32 anni, con circa 6 mila candidature per un totale di 780 progetti finanziati. L’investimento complessivo, di circa 19 milioni di euro, è stato finanziato in gran parte dal Fondo Nazionale per le Politiche Giovanili. Tra i progetti nati attraverso Principi Attivi si evidenziano alcune esperienze di eccellenza nel campo dell’innovazione tecnologica, del web, dell’editoria, dell’agricoltura, dell’ambiente sostenibile e del design. Tutti insieme hanno dato vita ad un nuovo “ecosistema” open e connesso, costituito da giovani imprenditori, start-upper, innovatori sociali, attivisti ed anche attori privati e pubblici (università, imprese, enti locali, ecc.).

### *7.6.2 I luoghi generatori di cambiamento: il caso dei Fab Lab*

Nuove ed emergenti esperienze di apprendimento stanno contaminando molti contesti formativi ed organizzativi, sviluppando una relazionalità diffusa fra attori del cambiamento, strutture dell’offerta formativa, istituzioni e imprese. La necessità di acquisire abilità utili a sostenere percorsi imprenditoriali e di inserimento lavorativo sta alimentando quelle realtà che favoriscono negli individui l’acquisizione di conoscenze, competenze, strumenti e metodologie in grado di valorizzare la creatività, la proattività e l’imprenditorialità. Oltre ai coworking, è possibile riconoscere nei Fab Lab (laboratori digitali) dei luoghi generatori di cambiamento, in cui si favorisce la condivisione e la contaminazione, attraverso attività formative e scambio informale, e attorno ai quali si costruiscono comunità legate al territorio e alle sue esigenze. Tali realtà possono incidere sul mondo del lavoro e sulla trasformazione dei modelli di apprendimento e di formazione continua, di interazione generazionale, di professionalizzazione e di produzione.

I Fab Lab (dall’inglese *fabrication* o *fabulous laboratory*) sono officine che offrono servizi personalizzati di fabbricazione digitale, attraverso l’uso di strumenti computerizzati in grado di realizzare, in maniera flessibile e semi-automatica, un’ampia gamma di oggetti. Sono spazi aperti di creatività dove si realizzano a basso costo prodotti, utilizzando nuove tecnologie digitali, come

stampanti 3D, tagliatrici laser e fresatrici a controllo numerico (Ferroni, 2013). Nel loro statuto<sup>74</sup> viene esplicitato l'intento di condividere conoscenze e procedure tra i laboratori in rete, per essere in grado di riprodurre gli stessi oggetti senza le limitazioni date dalle distanze geografiche. Rappresentano un esempio di un nuovo spirito di condivisione, nato su Internet e sostenuto dal più ampio fenomeno della *sharing economy*, che riporta ad un consumo collaborativo fatto di pratiche di scambio e condivisione di beni, servizi e conoscenze. Essendo i Fab Lab degli spazi di condivisione fisici, a differenza di altre modalità innovative diffuse solo on line, essi offrono un impatto e una visibilità notevoli anche a chi lavora fuori dal web.

Il fenomeno, nato negli USA, si è diffuso in poco tempo in Europa e in tutto il mondo. In Italia il primo laboratorio digitale è nato a Torino nel 2012 (Bongiorno, 2014) e oggi siamo il secondo paese al mondo per numero di laboratori di fabbricazione digitale (FabFoundation<sup>75</sup>). Un primo censimento (Menichinelli e Ranellucci, 2015)<sup>76</sup> ha individuato più di 70 laboratori sul territorio nazionale, progettati a partire dal 2011 e con un picco di diffusione nel 2014. Sono distribuiti principalmente nel Nord e Centro Italia, con una concentrazione maggiore nelle provincie di Milano, Roma e Torino e in Lombardia, Emilia-Romagna, Piemonte, Lazio e Toscana.

Figura 7.9 – I Fab Lab nel mondo. Mappa che indica un dato in continuo aggiornamento (OpenStreetMap)



Fonte: [www.fabfoundation.org/fab-labs/](http://www.fabfoundation.org/fab-labs/)

Le sedi all'interno delle quali nascono tali laboratori sono principalmente immobili industriali e capannoni oppure negozi o botteghe. Vi sono però anche laboratori nati all'interno di musei e università. Il fenomeno della diffusione dei Fab Lab dunque, pur essendo più legato all'artigianato e alla piccola industria, può potenzialmente arricchirsi grazie alla contaminazione con l'ambito dell'educazione e della ricerca, portando ad un ulteriore sviluppo del fenomeno che potrebbe risultare innovativo anche a livello internazionale. Tra le dotazioni aggiuntive ci sono spazi di incontro, formazione e scambio informale di competenze e conoscenze con esperti, professionisti o ricercatori esterni, spazi che facilitano la connessione del laboratorio con il tessuto territoriale (sale per lezioni e laboratori aggiuntivi, auditorium). I principali promotori sono gruppi di individui che

<sup>74</sup> <<http://www.fabfoundation.org/fab-labs/fab-lab-criteria/>>

<sup>75</sup> <<https://www.fablabs.io/>>; <<http://www.fabfoundation.org/>>

<sup>76</sup> Informazioni raccolte con questionario web a compilazione autonoma (42 domande su caratteristiche dei laboratori e condizioni che ne hanno favorito l'avvio).

si riuniscono attorno ad un obiettivo, comunità spontanee nate attraverso la rete, il passaparola, la condivisione di interessi su base geografica, rappresentando il convogliarsi di esigenze ed energie individuali nate dal basso per il raggiungimento di scopi concreti. Spesso tali gruppi sono però supportati dall'affiancamento di enti ed istituzioni pubbliche (enti regionali, comuni, università, scuole, musei), che generalmente forniscono supporto logistico, finanziario ed organizzativo.

Per l'avvio ed il mantenimento dei laboratori, nel 60% dei casi i Fab Lab fanno ricorso all'autofinanziamento. I soggetti istituzionali, come università, scuole, musei ed enti locali, sono più facilmente promotori di iniziative che non apportatori di risorse economiche. Alcuni Fab Lab riescono a intercettare fondi resi disponibili da avvisi pubblici: si tratta dei casi in cui i progetti risultano essere tra i più capitalizzati. Gli avvisi pubblici a cui è possibile partecipare sono di diversa natura. A testimonianza della sempre più diffusa sensibilità del mondo istituzionale nei confronti di un fenomeno destinato a crescere e a far crescere il territorio circostante, cominciano a diffondersi avvisi direttamente ed esclusivamente destinati alla nascita e al sostegno di laboratori digitali. È il caso dell'avviso della Regione Veneto che prevede la concessione di contributi per la creazione e lo sviluppo di laboratori di progettazione e fabbricazione digitale che operano o che opereranno sul territorio regionale<sup>77</sup>. Il contributo concesso è a fondo perduto ed è finalizzato alla costruzione di una rete di Fab Lab, intesi come centri attrezzati per la fabbricazione digitale ma anche luoghi d'incontro e di relazione per la promozione della cultura digitale a beneficio dei cittadini e delle imprese. Aderire al Fab Lab Charter, ossia all'insieme delle regole della rete globale dei laboratori digitali, e partecipare all'interno della rete mondiale dei Fab Lab è uno degli obblighi a cui devono sottostare i beneficiari. I destinatari non sono solo imprese ma associazioni o organismi di formazione accreditati dalla Regione, scuole superiori e musei, a sottolineare il carattere educativo e formativo di tali centri.

Il mondo istituzionale può intervenire a sostegno delle realtà di fabbricazione digitale anche attraverso avvisi non esclusivamente rivolti ai Fab Lab, ma più in generale a start-up culturali e creative. La Lombardia ha emanato nel 2014 un avviso a sostegno dell'avvio di start-up culturali e creative<sup>78</sup> per incubatori d'impresa, centri di coworking, Fab Lab per conto di aspiranti imprenditori con idee nel settore culturale e creativo che si trovavano nella fase di *pre-seed*, cioè che non avevano ancora creato un'impresa. In questo contesto il Fab Lab è percepito come luogo di sviluppo di opportunità e di crescita attraverso la formazione prevista da un accompagnamento mirato. L'abbattimento dei costi riguarda i test in laboratorio, la realizzazione di prototipi e i collaudi finali, nonché la formazione specifica. Un caso di interventi non direttamente rivolti ai Fab Lab, ma che questi possono intercettare, è quello di alcuni avvisi emanati nel Lazio, diretti allo sviluppo di start-up innovative e di un "Fab Lab diffuso", per ripensare il territorio come luogo di innovazione sociale e di sperimentazione di nuovi modelli produttivi<sup>79</sup>. All'interno dei laboratori sono in programma corsi di formazione e workshop oltre al tutoraggio dei progetti.

A livello nazionale, il MIUR ha emanato un decreto che stanziava 45 milioni di euro per l'attivazione dei laboratori territoriali per l'occupabilità (L. n. 107/2015). Si tratta di laboratori scolastici aperti al territorio, che potranno essere realizzati anche in spazi esterni alle scuole e che saranno attivi oltre l'orario scolastico. Laboratori intesi come luoghi di incontro, di sperimentazione

<sup>77</sup> La Regione Veneto finanzia l'80% del costo di realizzazione di un Fab Lab fino ad un massimo di € 100.000,00 per singolo progetto finanziato. Cfr. BURV 14 del 06/02/2015, <<http://goo.gl/ruz6XB>>

<sup>78</sup> <[http://www.bandimpreselombarde.it/index.phtml?Id\\_VMenu=1&daabstract=557](http://www.bandimpreselombarde.it/index.phtml?Id_VMenu=1&daabstract=557)>

<sup>79</sup> <<http://goo.gl/Ju86nW>>. È stata inoltre lanciata la piattaforma "Lazio Innovatore" <<http://www.lazioinnovatore.it/>>, in cui trovare imprese creative, start-up e talenti, una community che mette in rete 2000 "attori". <<http://www.laziofablab.it/>>; <<http://goo.gl/2xvIQE>>. Per migliorare le competenze digitali e favorire l'inserimento occupazionale dei giovani, è previsto un progetto per dotare 250 scuole di stampanti 3D <<http://goo.gl/eVzIvj>>.

tra vecchie e nuove professioni e di pratica dell'innovazione in tutte le sue espressioni (tecnologica, sociale e individuale). L'Indire ha invece avviato un progetto di ricerca (Maker@Scuola<sup>80</sup>) che studia le specificità del “modello maker” per il mondo della scuola e come queste innovazioni possano contribuire all'evoluzione del modello didattico.

In una ricerca Isfol si evidenzia che tutti i Fab Lab esaminati hanno usufruito di un intervento pubblico (ad eccezione del primo laboratorio italiano, Fablab Torino), che mette a disposizione degli spazi, mentre i macchinari sono acquistati con finanziamenti privati o misti. Altro modello è rappresentato da realtà che avviano l'attività con un autofinanziamento e poi riescono a ricorrere a fondi pubblici<sup>81</sup>. Si può citare “Officina On/Off” di Parma, il Fab Lab di Reggio Emilia e di Pisa. A Parma e a Reggio Emilia il Comune ha avviato il laboratorio digitale e un coworking, uno spazio di lavoro collaborativo e generativo di idee dove si facilita l'interazione con altri professionisti, e un polo educativo che promuove la conoscenza e l'innovazione sociale e tecnologica nel territorio. A Pisa l'abbattimento dei costi iniziali è stato possibile grazie all'intervento del centro di Ricerca Piaggio dell'Università, che ha messo a disposizione i locali e lo spazio necessario per l'istituzione del laboratorio di fabbricazione digitale. Il capitale iniziale per l'acquisto dei macchinari per l'avvio dell'attività è stato fornito dai fondatori che si sono autofinanziati. In questo caso il Fab Lab è interno all'Università e a disposizione dei soli studenti e dei ricercatori universitari. Un accordo con la Camera di Commercio prevede l'utilizzo dei servizi (stampanti 3D, modellazione 3D) in favore delle imprese locali. Si discosta da tali esempi di iniziative nate dall'apporto di capitali pubblici (soprattutto per le sedi) e privati (principalmente per l'acquisto dei macchinari), il Fab Lab di Catania, il cui laboratorio è stato avviato grazie ad un autofinanziamento ma che poi si è avvalso di risorse pubbliche intercettando fondi europei. Dalle interviste emerge il variegato mondo dei laboratori digitali, caratterizzato da gruppi di appassionati che dividono le spese per dar vita a comunità locali, enti pubblici che investono in formazione, aziende che credono in nuove modalità di ricerca e di progettazione, scuole e università che portano l'esperienza pratica all'interno dell'insegnamento. Sono modi diversi di rispondere ad un cambiamento caratterizzato da una cultura digitale della condivisione in rete che si sta diffondendo anche nel mondo fisico (Anderson, 2013), un nuovo modo di gestire l'insieme delle informazioni nelle quali siamo immersi, anche inconsapevolmente, con le tecnologie della comunicazione (Floridi, 2014). I laboratori digitali rendono l'informazione legata alla produzione alla portata di tutti, riportando all'esperienza personale ciò che è delegato alla produzione di massa. Si passa da un modello organizzativo volto a semplificare la complessità sociale mediante la centralizzazione delle decisioni, basato sull'economicità e l'efficienza, all'intuizione delle *web-community* di poter auto-organizzarsi per gestire la complessità valorizzando le diversità. Il ruolo dell'intervento pubblico è determinante per sostenere chi sta cercando di intraprendere un nuovo percorso lavorativo o formativo sostenendo queste nuove forme di cooperazione e interazione.

<sup>80</sup> <<http://goo.gl/62enWV>>; <<http://www.indire.it/progetto/makerscuola/>>

<sup>81</sup> I risultati della ricerca Isfol, insieme al dettaglio dei casi analizzati, sono stati raccolti nella seguente pubblicazione in corso di stampa: Isfol, *Spazi di apprendimento emergenti. Il divenire formativo nei contesti di Coworking, FabLab e Università*. Per Fab Lab Torino vedi <<http://local.arduino.cc/torino/>>; <<http://www.toolboxoffice.it/>>

## Conclusioni

I dati sulle attività di istruzione e formazione da parte degli adulti mostrano alcuni importanti segnali di miglioramento, con un incremento della partecipazione in particolare degli occupati e l'arresto della caduta dell'investimento formativo delle imprese. La crescita della partecipazione è interessante rispetto ad almeno due dimensioni: il volume che assume e che consente all'indicatore europeo di *benchmark* di arrivare a una quota mai raggiunta prima (8%); le sue caratteristiche, che evidenziano una riduzione dei divari sia territoriali sia collegati all'età.

Rimane tuttavia una distribuzione delle opportunità formative che penalizza l'accesso di alcune categorie svantaggiate, prime fra tutti gli occupati *low skilled*. In riferimento a tale categoria di lavoratori si evidenzia come le previsioni di assunzione delle imprese si concentrino proprio sulle figure professionali a basso livello di qualificazione, determinando un vero e proprio *mismatch* tra domanda e offerta di competenze. Con il duplice rischio della *over-education* e del sotto-inquadramento della popolazione *high skilled*, in particolare della componente giovanile.

Il trend positivo della partecipazione degli adulti alle attività di istruzione e formazione, inoltre, non annulla lo scarto ancora rilevante dell'Italia rispetto al quadro europeo. L'insufficiente propensione all'investimento formativo è peraltro riconducibile sia a caratteristiche strutturali del sistema produttivo italiano sia alla particolare composizione della forza lavoro, per età e livello di istruzione e competenze, che difficilmente possono essere modificate nel breve periodo.

Vi è poi un nodo di fondo legato alla dimensione normativa. Le nuove politiche di welfare attivo hanno ridefinito, seppure indirettamente, gli assetti del sistema di formazione continua, ma restano ancora da perfezionare molti aspetti legati essenzialmente a come verranno ridisegnate, nell'ambito della riforma costituzionale del Titolo V, funzioni e competenze in materia di politiche del lavoro e della formazione nei rapporti tra Stato e Regioni. Altro elemento in via di definizione, non meno rilevante, è il ruolo che nel nuovo contesto dovranno giocare le Parti sociali e con esse i diversi organismi di natura bilaterale.

La modifica degli strumenti normativi nazionali sulla formazione continua (in particolare L. n. 236/1993 e L. n. 53/2000) ha semplificato per certi versi il quadro, poiché sono state ridotte le sovrapposizioni tra le competenze dei Fondi e quelle delle Regioni ed è stato spostato ulteriormente il peso del supporto alla formazione delle imprese e dei lavoratori sui Fondi interprofessionali. Le normative anticrisi, del resto, avevano già indotto le Regioni a utilizzare ingenti risorse destinate alla formazione continua per il finanziamento di indennità dei lavoratori in CIG in deroga e mobilità in deroga.

Il decreto attuativo del Jobs Act (D. Lgs 150/2015) ha inserito i Fondi interprofessionali, assieme ad altri soggetti, nella Rete nazionale dei servizi per le politiche attive per il lavoro. In tal modo, non solo si riconosce la funzione pubblica sin qui svolta dai Fondi come erogatori di finanziamenti per la formazione e come strumento rilevante per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, ma li si incardina in un sistema composito che implica una *governance* coordinata dei processi. Tale sistema, seppure con il supporto anche di altri soggetti non direttamente individuati nella normativa, sarà chiamato a programmare, finanziare, erogare, monitorare e valutare la formazione secondo una visione che rende prioritari gli interessi di crescita e competitività del sistema produttivo e il benessere socio-economico dei singoli cittadini. In sintesi, tutti i terminali della Rete saranno impegnati a disegnare un welfare del lavoro più vicino alle esigenze dei singoli e

soprattutto più rapido nel fornire risposte adeguate, anche avvalendosi di un sistema informativo unico o interconnesso nei suoi vari segmenti. In tutto ciò è altrettanto evidente che il tema dell'integrazione tra Regioni e Fondi, regolato fin dal 2007 dall'Accordo tripartito tra MLPS, Regioni e PPAA e Parti sociali, potrà assumere una diversa connotazione. Se da un lato verrà semplificandosi, come accennato, la questione della messa in comune delle risorse (con le Regioni che potranno mettere a disposizione solo il Fse), dall'altro si aprono nuove opportunità di collaborazione finalizzate a integrare servizi per il lavoro che rendano più *smart* i percorsi professionali degli adulti e innalzino i processi di qualificazione dell'offerta di formazione: certificazione e riconoscimento di competenze; integrazione tra formazione supportata da reali iniziative di orientamento; possibilità di finanziare piani con un ottica strategica che integrino la formazione e gli interventi legati ai cambiamenti organizzativi, tecnologici o di welfare aziendale; valutazione degli impatti formativi finalizzati a selezionare e qualificare l'offerta di formazione.

A fronte di questi segnali di novità e di potenziali opportunità, vi sono evidenze di segno completamente opposto, che derivano da passate stratificazioni di *policy*, spesso contrastanti. In questo ambito occorre osservare come la L. n. 845/1978 rimanga, dopo quasi quattro decenni, l'ultima e unica legge organica sulla formazione professionale. Nel frattempo è cambiato tutto o quasi: gli scenari macroeconomici e sociali, i rapporti tra Stato e Regioni, la soppressione delle Province, il ruolo delle Parti sociali, le regole sul sistema di accreditamento dell'offerta, i processi di certificazione delle competenze, le mappature delle professioni. In altri termini è cambiato il lavoro, i lavoratori e i cittadini con le loro aspettative, il sistema e le caratteristiche delle imprese. Tutte mutazioni che, in modo diretto o indiretto, sono state solo in parte incorporate dalle diverse norme che regolano la formazione continua, seguendo prevalentemente la logica dei ritocchi progressivi e parziali. In tale scenario, e alla luce delle recenti riforme del mercato del lavoro, è forse giunto il momento di pensare a una nuova norma organica sulla formazione professionale che, partendo da quanto esperito in questi anni, definisca quale debba essere il ruolo pubblico rispetto al supporto della formazione dei lavoratori e dei cittadini adulti in generale.

Su questo fronte, non secondario è il tema delle risorse destinate al sostegno della formazione. Nonostante si sia attenuata l'emergenza rispetto alla crisi, le risorse per il supporto alla formazione continuano a diminuire. Tale diminuzione avviene soprattutto attraverso prelievi dallo 0,30% in forma stabile, in particolare 120 milioni sottratti ai Fondi dal 2016 in poi, il prosciugamento delle risorse alle Regioni per la L. n. 236/1993, nonché la cancellazione del finanziamento di circa 15 milioni di euro comma 4 art. 6 della L. n. 53/2000. Eppure l'enfasi sulla formazione, come misura sempre più importante in funzione anticiclica, risuona come un mantra in diversi contesti ed è suffragata da studi ed evidenze empiriche; da tempo si evidenzia la forte connessione tra formazione, imprese innovative, possibilità di restare sul mercato, capacità di assorbire nuove competenze per i singoli lavoratori. Questa importanza sembra in parte essere stata recepita dalle stesse imprese e dagli individui: emerge infatti non solo la fine del processo di caduta della partecipazione delle imprese alle iniziative di formazione, ma si è registrata anche una ripresa da parte degli individui. Dati che dovranno essere ulteriormente valutati e consolidati nel tempo.

In alcuni contesti economici è noto come la riduzione delle risorse abbia paradossalmente spinto ad individuare percorsi alternativi virtuosi, in una sorta di resilienza, ma tale direzione appare rischiosa, specie laddove il sistema produttivo italiano è chiamato a confrontarsi con realtà in cui gli investimenti, anche pubblici, in formazione sono molto più cospicui, come nel caso di Francia, Germania, Spagna e Gran Bretagna. Oltretutto, lo scenario che si è appena disegnato comporterebbe, per essere meglio sviluppato, che vi sia un'apertura ad altre fonti di finanziamento (non necessariamente tutte pubbliche) o a un rafforzamento di quelle già in essere, contestualmente

anche a una ridefinizione di regole nell'ambito stesso del sistema di Fondi interprofessionali, ormai ferme di fatto al 2003 (con una Circolare del MLPS, la n. 36). Anche perché nel frattempo la realtà assume sempre più connotati specifici: da un lato le imprese ricorrono in modo crescente al canale di finanziamento dei Fondi interprofessionali, dall'altro le Regioni sono in profondo affanno e hanno difficoltà a programmare le risorse di Fse, soprattutto nel Sud Italia. A questo si aggiunga che la programmazione degli interventi dei Fondi interprofessionali non sempre riesce a rispondere alle effettive esigenze espresse delle imprese e dei lavoratori: specie negli ultimi tre anni, la più intensa competizione tra i Fondi ha spinto in alcuni casi a finanziare iniziative che puntano sulla quantità e sulla scarsa qualità della formazione finanziata, con danni che possono avere ripercussioni anche su chi opera secondo altri principi. Queste pratiche finiscono paradossalmente per alimentare quella cultura conservativa, ancora ben troppo salda presso alcune realtà produttive, per le quali la formazione rappresenta un mero adempimento burocratico che intralcia il processo produttivo.

Infine, non meno rilevante è osservare come stiano emergendo dal basso esperienze e modelli di sviluppo e approvvigionamento di nuove conoscenze e competenze, che cercano di auto-organizzarsi e di creare sistema, a prescindere dal supporto pubblico. Sarebbe un'occasione perduta se anche tali evoluzioni, proprio alla vigilia di una riconfigurazione del sistema, non fossero valorizzate e supportate.

## **Appendice I**

### **Fondi interprofessionali autorizzati e organizzazioni promotrici**

(nel seguente prospetto non sono riportati i Fondi commissariati)

<b>Fondi paritetici interprofessionali</b>	<b>Organizzazioni Promotrici</b>
<b>Fon.Coop</b> Fondo per la formazione continua nelle imprese cooperative	A.G.C.I.; Confcooperative; Legacoop; Cgil; Cisl; Uil
<b>Fon.Ter</b> Fondo per la formazione continua del terziario	Confesercenti; Cgil; Cisl; Uil
<b>Fond.E.R.</b> Fondo per la formazione continua negli enti ecclesiastici, associazioni, fondazioni, cooperative, imprese e aziende di ispirazione religiosa	Agidae; Cgil; Cisl; Uil
<b>Fondimpresa</b> Fondo per la formazione continua (delle imprese)	Confindustria; Cgil; Cisl; Uil
<b>Fondir</b> Fondo per la formazione continua dei dirigenti del terziario	Confcommercio; Abi; Ania; Confetra; Manageritalia; FederDircredito; Sinfub; Fidia
<b>Fondirigenti</b> Fondo per la formazione continua dei dirigenti delle aziende produttrici di beni e servizi	Confindustria; Federmanager
<b>Fondo Artigianato Formazione</b> Fondo per la formazione continua nelle imprese artigiane	Confartigianato; Cna; Casartigiani; Cgil; Cisl; Uil; Clai
<b>Fondo Dirigenti PMI</b> Fondo dei dirigenti delle piccole e medie imprese industriali	Confapi; Federmanager
<b>Fondo Formazione PMI</b> Fondo per la formazione continua nelle PMI	Confapi; Cgil; Cisl; Uil
<b>Fondoprofessioni</b> Fondo per la formazione continua negli studi professionali e nelle aziende ad essi collegate	Confprofessioni; Confedertecnica; Cipa; Cgil; Cisl; Uil
<b>For.Te.</b> Fondo per la formazione continua del terziario	Confcommercio; Confetra; Cgil; Cisl; Uil
<b>For.Agri</b> Fondo per la formazione continua in agricoltura	Confagricoltura; Coldiretti; CIA; Cgil; Cisl; Uil; Confederdia
<b>FonArCom</b> Fondo per la formazione continua nel comparto del terziario, dell'artigianato e delle piccole e medie imprese	Cifa – Confederazione italiana federazioni autonome; Conf.s.a.l. – Confederazione sindacati autonomi lavoratori
<b>Fondo Banche Assicurazioni</b> Fondo per la formazione continua nei settori del credito e delle assicurazioni	Abi; Ania; Cgil; Cisl; Uil
<b>Formazienda</b> Fondo per la formazione continua nel comparto del commercio, del turismo, dei servizi, delle professioni e delle piccole e medie imprese	Sistema Commercio e Impresa; Conf.s.a.l.
<b>Fonditalia</b> Fondo per la formazione continua nei settori economici dell'industria e piccole e medie imprese	Federterziario; Ugl
<b>Fondo Formazione Servizi Pubblici Industriali</b> Fondo per la formazione continua nei Servizi Pubblici Industriali	Confservizi (Asstra-Federambiente-Federutility); Cgil; Cisl; Uil
<b>Fondolavoro</b> Fondo per la formazione continua delle Micro, Piccole, Medie e Grandi Imprese	Unsic – Unione Nazionale Sindacale Imprenditori e Coltivatori; Ugl
<b>Fondo Conoscenza</b> Fondo per la formazione continua nel comparto commercio-turismo-servizi della piccola e media impresa	Fenapi (Federazione nazionale autonoma piccoli imprenditori) CIU (Confederazione Italiana Unione professioni Intellettuali)

## Appendice II

### **Caratteristiche degli Avvisi emanati nel corso del 2015 dai Fondi interprofessionali <sup>82</sup>**

(la seguente analisi qualitativa è effettuata esclusivamente sugli avvisi pubblicati dai Fondi interprofessionali sui propri siti internet. Sono state prese in considerazione informazioni riguardanti gli incrementi o la ridefinizione delle dotazioni finanziarie degli avvisi, nel periodo novembre 2014 – novembre 2015)

---

<sup>82</sup> Aggiornamento effettuato fino al 15 novembre 2015.

**FONARCOM**

<b>Numero Avviso (Periodo pubbl.)</b>	<b>Tipologia Piano formativo</b>	<b>Risorse (in euro)</b>	<b>Destinatari</b>	<b>Varie</b>
1/14 Avviso Generale (bando fruibile con modalità a finestra)	Piani formativi aziendali, settoriali, territoriali distrettuali e di filiera	13.000.000	- lavoratori dipendenti per i quali è previsto il versamento del contributo dello 0.30%, lavoratori con contratto di inserimento e reinserimento e lavoratori a tempo determinato stagionale; apprendisti; collaboratori a progetto; lavoratori in mobilità; lavoratori in Cigo/Cigs	
2/15 Avvisi tematici - Piani Quadro	Piani formativi aziendali, settoriali, territoriali distrettuali e di filiera	1.500.000	- lavoratori dipendenti per i quali è previsto il versamento del contributo dello 0.30%; lavoratori con contratto di inserimento e reinserimento e lavoratori a tempo determinato stagionale; apprendisti; collaboratori a progetto; lavoratori in mobilità; lavoratori in Cigo/Cigs	
1/15 (apr. 2015)	Piani formativi Detto Fatto EXPO – Voucher Aziendale	500.000	- lavoratori dipendenti per i quali è previsto il versamento del contributo dello 0.30%; inclusi i lavoratori con contratto di inserimento e reinserimento, lavoratori a tempo determinato con ricorrenza stagionale, apprendisti, collaboratori a progetto, lavoratori in mobilità, lavoratori in Cigo/Cigs	Modalità formative ammesse: - Sessioni d'aula;  - Autoapprendimento;  - Partecipazione a circoli di qualità o gruppi di autoformazione; workshop, seminari/presentazioni
3/15 (lug. 2015)	Piani formativi per neoassunti – Voucher aziendale	300.000	- lavoratori individuati all'atto della presentazione della proposta alle Parti Sociali, assunti al massimo nei 4 mesi precedenti alla richiesta del Voucher ed in possesso di contratto di lavoro dipendente con durata non inferiore a 12 mesi	Modalità formative ammesse: - Sessioni d'aula;  - Training on the job

4/15 (lug. 2015)	Piani formativi Detto Fatto – Aziende 2.0	500.000	- lavoratori dipendenti per i quali è previsto il versamento del contributo dello 0.30%; inclusi i lavoratori con contratto di inserimento e reinserimento, lavoratori a tempo determinato con ricorrenza stagionale, apprendisti, collaboratori a progetto, lavoratori in mobilità, lavoratori in Cigo/Cigs	
5/15 (lug. 2015)	Per studi professionali – Voucher Aziendale	500.000	- lavoratori dipendenti per i quali è previsto il versamento del contributo dello 0.30%. Inclusi i lavoratori con contratto di inserimento e reinserimento, lavoratori a tempo determinato con ricorrenza stagionale, apprendisti, lavoratori in mobilità, lavoratori in Cigo/Cigs; collaboratori a progetto di aziende iscritte con contratto in essere.	Modalità formative ammissibili: - Sessioni d'aula (aula frontale e "aula in remoto" organizzate "ad hoc" o reperite a mercato); - Training on the job; - FAD asincrona / autoformazione
6/15 (lug. 2015)	Per dirigenti – Voucher Aziendale	500.000	- dirigenti di aziende aderenti al Fondo	Modalità formative ammissibili: tutte quelle che permettano un tracciamento dell'attività svolta

**FON.COOP**

Numero Avviso (Periodo pubbl.)	Tipologia Piano formativo	Risorse (in euro)	Destinatari	Varie
26/15 (mar. 2015)	Piani formativi aziendali concordati Standard	5.092.500	- Soci lavoratori /lavoratrici  - Lavoratori/lavoratrici, inclusi apprendisti e collaboratori a progetto	Standard: Piani aziendali o pluriaziendali che prevedono esclusivamente attività formative, dedicati ad imprese che avendo già definito il proprio fabbisogno, presentano piani su qualsiasi tematica con percorsi formativi prontamente realizzabili

27/15 (mar. 2015)	Piani formativi aziendali concordati Complessi	4.074.000	- Soci lavoratori /lavoratrici - Lavoratori/lavoratrici, inclusi apprendisti e collaboratori a progetto	Complessi: Piani formativi che prevedono il finanziamento di attività che ripercorrono tutte le fasi del ciclo formativo, dall'analisi dei fabbisogni alla diffusione dei risultati.
28/15 (mar. 2015)	Piani concordati per interventi formativi di sostegno a imprese e lavoratori colpiti dalla crisi economica	2.000.000	- Soci lavoratori/lavoratrici dei soggetti beneficiari e lavoratori/lavoratrici, comprendenti dipendenti a qualsiasi titolo che stiano fruendo di ammortizzatori sociali; soci lavoratori/lavoratrici; lavoratori/lavoratrici, inclusi apprendisti e collaboratori a progetto	Avviso Tematico: finanzia iniziative ritenute particolarmente rilevanti per il mondo della cooperazione e dal 2009. Con il sopraggiungere della crisi economica, questa tipologia di avviso interviene a sostegno di imprese e lavoratori per promuovere crescita e occupabilità.
29/15	Piani formativi aziendali concordati SMART	2.000.000	- Soci lavoratori /lavoratrici - Lavoratori/lavoratrici, inclusi apprendisti e collaboratori a progetto	Smart: Piani formativi di importo massimo di 3.500 € per attività di immediata realizzazione
30/15 (ott. 2015)	Piani formativi aziendali concordati "Premium", per le imprese aderenti che non hanno mai beneficiato di un finanziamento per attività formative	500.000	- Soci lavoratori /lavoratrici - Lavoratori/lavoratrici, inclusi apprendisti	Avviso Tematico
31/15	Piani aziendali o pluriaziendali Standard	5.092.500	- Soci lavoratori /lavoratrici - Lavoratori/lavoratrici, inclusi apprendisti	Previste in valutazione premialità per i piani che includono tra le beneficiarie: imprese neoaderenti; imprese neo costituite; imprese nate per working buy out.
32/15 (ott. 2015)	Piani formativi aziendali Complessi	4.074.000	- Soci lavoratori /lavoratrici - Lavoratori/lavoratrici, inclusi apprendisti	

**FON.TER**

Numero Avviso (Periodo pubbl.)	Tipologia piano formativo	Risorse (in euro)	Destinatari	Varie
10/14 (gen. 2015)	Progetti formativi nei Settori Terziario, Socio-Sanitario ed altri Settori Economici	7.815.156	- lavoratori/lavoratrici assunti con contratto a tempo determinato e indeterminato; stagionali; apprendisti; lavoratori temporaneamente sospesi per crisi aziendale	Avviso a sportello - <i>Asse C Micro</i> Aziende Micro (da 1 a 9 dipendenti) aderenti al Fondo - <i>Asse B Neo</i> Aziende Neo aderenti al Fondo - <i>Asse A Standard</i>
11/15 (apr. 2015)	KIT Formativi in materia di Salute e Sicurezza sui Luoghi di Lavoro e Percorsi Standardizzati	1.200.000	- lavoratori/lavoratrici assunti con contratto a tempo determinato e indeterminato; stagionali; apprendisti	Avviso tematico
12/15 (apr. 2015)	Percorsi formativi nel Settore AUTOMOTIVE	1.500.000	- lavoratori/lavoratrici assunti con contratto a tempo determinato e indeterminato; stagionali; apprendisti	Avviso tematico
13/15 (apr. 2015)	Seminari Formativi - Informativi e di Approfondimento	800.000	- lavoratori/lavoratrici assunti con contratto a tempo determinato e indeterminato; stagionali; apprendisti	Seminari

**FOND.E.R.**

Numero Avviso (Periodo pubbl.)	Tipologia piano formativo	Risorse (in euro)	Destinatari	Varie
1/15 (apr. 2015)	Voucher aziendali a favore dei lavoratori degli enti/imprese aderenti	1.000.000	Lavoratori occupati presso gli Enti beneficiari, per i quali si versa lo 0,30% rientranti nelle seguenti tipologie: - lavoratori assunti con contratto a tempo determinato e indeterminato, compreso il part-time; - lavoratori temporaneamente sospesi per crisi	

			<p>congiunturale, riorganizzazione aziendale e/o riduzione temporanea di attività;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lavoratori religiosi;</li> <li>- apprendisti;</li> <li>- co.co.pro.</li> </ul>	
2/2015 (apr. 2015)	Piani formativi a favore delle aziende neo-aderenti (Avviso a sportello)	500.000	<p>Lavoratori occupati presso gli Enti beneficiari, per i quali si versa lo 0,30% rientranti nelle seguenti tipologie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lavoratori assunti con contratto a tempo determinato e indeterminato, compreso il part-time;</li> <li>- lavoratori temporaneamente sospesi per crisi congiunturale, riorganizzazione aziendale e/o riduzione temporanea di attività;</li> <li>- lavoratori religiosi;</li> <li>- apprendisti;</li> <li>- co.co.pro.</li> <li>- lavoratori soggetti a procedure di mobilità in aziende aderenti al Fondo e/o collocati in mobilità ma che, a seguito della formazione, vengano assunti entro il 2015 in imprese aderenti</li> </ul>	
3/2015 (apr. 2015)	Piani formativi aziendali a sportello	1.000.000	<p>Lavoratori occupati presso gli Enti beneficiari, per i quali si versa lo 0,30% rientranti nelle seguenti tipologie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lavoratori assunti con contratto a tempo determinato e indeterminato, compreso il part-time;</li> <li>- lavoratori temporaneamente sospesi per crisi congiunturale, riorganizzazione aziendale e/o riduzione temporanea di attività;</li> <li>- lavoratori religiosi;</li> <li>- lavoratori co.co.pro.;</li> <li>- apprendisti</li> <li>- lavoratori soggetti a procedure di mobilità in aziende aderenti al Fondo e/o collocati in mobilità ma che, a seguito della formazione,</li> </ul>	

			vengano assunti entro il 2015 in imprese aderenti	
4/2015 (apr. 2015)	Piani Settoriali/Territoriali	1.500.000	<p>Lavoratori occupati presso gli Enti beneficiari, per i quali si versa lo 0,30% rientranti nelle seguenti tipologie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lavoratori assunti con contratto a tempo determinato e indeterminato, compreso il part-time;</li> <li>- lavoratori temporaneamente sospesi per crisi congiunturale, riorganizzazione aziendale e/o riduzione temporanea di attività;</li> <li>- lavoratori religiosi;</li> <li>- lavoratori co.co.pro.;</li> <li>- apprendisti</li> <li>- lavoratori soggetti a procedure di mobilità in aziende aderenti al Fondo e/o collocati in mobilità ma che, a seguito della formazione, vengano assunti entro il 2015 in imprese aderenti</li> </ul>	
5/2015 (apr. 2015)	Piani formativi aziendali e settoriali / territoriali a favore delle aziende con portabilità di risorse da altro Fondo Interprofessionale	fino all'85% dell'importo trasferito a Fonder da altro Fondo interprofessionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lavoratori assunti con contratto a tempo determinato e indeterminato, compreso il part-time;</li> <li>- lavoratori temporaneamente sospesi per crisi congiunturale, riorganizzazione aziendale e/o riduzione temporanea di attività;</li> <li>- lavoratori religiosi;</li> <li>- lavoratori co.co.pro.;</li> <li>- apprendisti</li> <li>- lavoratori soggetti a procedure di mobilità in aziende aderenti al Fondo e/o collocati in mobilità ma che, a seguito della formazione, vengano assunti entro il 2015 in imprese aderenti</li> </ul>	

FONDIMPRESA

Numero Avviso (Periodo pubbl.)	Tipologia piano formativo	Risorse (in euro)	Destinatari	Varie
1/2015 (mag. 15)	Piani formativi per <i>PMI di dimensioni minori</i> (Con contributo aggiuntivo al conto formazione)	30.000.000	Lavoratori occupati nelle imprese aderenti per i quali esista l'obbligo del versamento dello 0,30%. Esclusi i lavoratori posti in cassa integrazione guadagni, anche in deroga, i lavoratori con contratti di solidarietà, nonché i collaboratori a progetto	
2/2015 (mag. 15)	Piani formativi per <i>PMI con corsi presenti nei Cataloghi Formativi qualificati</i>	10.000.000	Lavoratori occupati nelle imprese aderenti per i quali esista l'obbligo del versamento dello 0,30%. Esclusi i lavoratori posti in cassa integrazione guadagni, anche in deroga, i lavoratori con contratti di solidarietà, nonché i collaboratori a progetto	A partire dall'Avviso 2/2015, per gli avvisi con contributo aggiuntivo al Conto Formazione, si applica il <i>Regolamento per la qualificazione dei Cataloghi formativi</i>
3/2015 (giu 15)	“ <i>Innovazione tecnologica</i> ” Formazione per PMI e grandi imprese nell'ambito di reti e filiere, a sostegno dell'innovazione tecnologica di prodotto e/o di processo	10.000.000	Lavoratori posti in cassa integrazione o con contratti di solidarietà, a condizione che vi sia una finalità di reinserimento	Istituito nel 2015, il <i>Regolamento di qualificazione dei soggetti proponenti</i> per i soggetti che presentano piani negli Avvisi del Conto di Sistema (aziende escluse)
4/2015 (giu. 15)	<i>Aziende con CIG</i> Piani formativi rivolti ai lavoratori a rischio di perdita del posto di lavoro (Con contributo aggiuntivo al conto Formazione)	14.000.000	Lavoratori oggetto di richiesta di cassa integrazione, ordinaria, straordinaria, in deroga, con contratti di solidarietà. Dipendenti per i quali sussista l'obbligo del versamento dello 0,30%. Inclusi i lavoratori con contratti di inserimento o reinserimento e i lavoratori a tempo determinato con ricorrenza stagionale. Esclusi gli apprendisti e i collaboratori a progetto	
5/2015 (set. 15)	“ <i>Competitività</i> ” Piani formativi in ambito territoriale, settoriale, ad iniziativa aziendale, con priorità per i dipendenti delle PMI sui temi della qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, innovazione dell'organizzazione, digitalizzazione dei processi aziendali, commercio elettronico, contratti di rete, internazionalizzazione	72.000.000	Lavoratori occupati per i quali esista l'obbligo del versamento dello 0,30% compresi gli apprendisti. Inclusi, con priorità nella valutazione del Piano, i lavoratori oggetto di richiesta di cassa integrazione anche in deroga; lavoratori con contratti di solidarietà. Lavoratori a tempo determinato con ricorrenza stagionale	

**FONDIR**

Numero Avviso (Periodo pubbl.)	Tipologia piano formativo	Risorse (in euro)	Destinatari	Varie
1/15 (apr. 2015)	Interventi Straordinari Formazione continua Comparto Creditizio-Finanziario e Assicurativo	4.000.000	- Dirigenti delle imprese iscritte al Fondo afferenti ai settori creditizio, finanziario, assicurativo	
(feb. 2015) <sup>83</sup>	Voucher e Piani formativi individuali, aziendali, settoriali e territoriali. Comparto Creditizio-Finanziario e Assicurativo - Commercio, Turismo, Servizi - Logistica, Spedizioni, Trasporto e Altri Settori Economici	16.000.000	- Dirigenti delle imprese iscritte al Fondo al momento della presentazione del Piano	

**FONDO FORMAZIONE PMI**

Numero Avviso (Periodo pubbl.)	Tipologia piano formativo	Risorse (in euro)	Destinatari	Varie
6/14 (nov. 2014)	Piani formativi per imprese e lavoratori suddiviso in 2 linee: Linea A “Generalista” Linea B “Settoriale”	5.000.000	- Lavoratori/trici assunti con contratto a tempo determinato e indeterminato; lavoratori/trici temporaneamente sospesi per crisi congiunturale, riorganizzazione aziendale e/o riduzione temporanea di attività; apprendisti. lavoratori/trici con contratti a progetto; Soci lavoratori di cooperative.  - In via straordinaria, possono partecipare i titolari delle micro imprese a fronte di adeguata contribuzione a carico degli stessi titolari di micro imprese	
7/14 (dic. 2014)	Piani formativi <i>per giovani apprendisti</i> delle imprese aderenti al Fondo	1.000.000	- Lavoratori/trici assunti con qualifica di ‘apprendista’	

<sup>83</sup> Non è prevista la pubblicazione di un Avviso ma si prevede una modalità a sportello

1/15 (apr. 2015)	<i>Avviso Generalista</i> Piani formativi per imprese e lavoratori	4.000.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavoratori/trici assunti con contratto a tempo determinato e indeterminato; lavoratori/trici temporaneamente sospesi per crisi congiunturale, riorganizzazione aziendale e/o riduzione temporanea di attività; apprendisti. lavoratori/trici con contratti a progetto; Soci lavoratori di cooperative.</li> <li>- In via straordinaria, possono partecipare i titolari delle micro imprese a fronte di adeguata contribuzione a carico degli stessi titolari di micro imprese</li> </ul>	
---------------------	---	-----------	---	--

**FONDOPROFESSIONI**

<b>Numero Avviso (Periodo pubblicazione)</b>	<b>Tipologia piano formativo</b>	<b>Risorse (in euro)</b>	<b>Destinatari</b>	<b>Varie</b>
1/2015 (set. 2015)	Corsi e seminari a vantaggio degli studi professionali, ossia delle strutture che applicano il CCNL degli studi professionali	4.500.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dipendenti degli studi professionali aderenti assunti con contratto a tempo determinato, indeterminato e con contratto di apprendistato</li> <li>- possono partecipare come uditori datori di lavoro e collaboratori coordinati e in regime di Partita IVA</li> </ul>	
3/2015 (set. 2015)	Corsi e seminari a vantaggio delle aziende, ossia delle strutture che applicano CCNL diversi da quelli degli studi professionali	4.500.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dipendenti di aziende aderenti assunti con contratto a tempo determinato, indeterminato e con contratto di apprendistato</li> <li>- possono partecipare come uditori datori di lavoro e collaboratori coordinati e in regime di Partita IVA</li> </ul>	

**FOR.AGRI**

<b>Numero Avviso (Periodo pubbl.)</b>	<b>Tipologia piano formativo</b>	<b>Risorse (in euro)</b>	<b>Destinatari</b>	<b>Varie</b>
2/14 (dic. 2014)	Piani Aziendali, Settoriali e Territoriali	2.080.000	- dipendenti a tempo indeterminato e determinato; apprendisti; collaboratori a progetto; lavoratori svantaggiati e disabili; lavoratori con ammortizzatori sociali (cassa integrazione ordinaria, straordinaria, in deroga) e/o riduzione temporanea di attività (contratti di solidarietà difensiva)	
1/2015 (lug. 2015)	Piani Aziendali, Settoriali e Territoriali	2.080.000	- dipendenti a tempo indeterminato e determinato; apprendisti; collaboratori a progetto; lavoratori svantaggiati e disabili; lavoratori con ammortizzatori sociali (cassa integrazione ordinaria, straordinaria, in deroga) e/o riduzione temporanea di attività (contratti di solidarietà difensiva)	

**FORTE**

<b>Numero Avviso (Periodo pubbl.)</b>	<b>Tipologia piano formativo</b>	<b>Risorse (in euro)</b>	<b>Destinatari</b>	<b>Varie</b>
2/2015 (mag. 15)	Piani di formazione aziendali, settoriali, territoriali relativi ai comparti commercio, turismo, servizi e altri settori economici <i>Per aziende titolari di un Conto Individuale Aziendale, anche di Gruppo</i>	55.886.664	- Lavoratori/lavoratrici dipendenti, inclusi gli apprendisti e i lavoratori stagionali. Lavoratori sospesi, in mobilità, cassa integrazione, con contratti di solidarietà e con contratti a progetto, con esonero dal cofinanziamento privato	
3/15 (mag.2015)	Piani e progetti di formazione aziendali, settoriali, territoriali relativi ai comparti logistica, spedizione e trasporti <i>Per aziende titolari di un Conto Individuale Aziendale, di Gruppo e/o di Raggruppamento temporaneo</i>	4.113.336	- Lavoratori/lavoratrici dipendenti, inclusi gli apprendisti. Lavoratori sospesi, in mobilità, cassa integrazione, con contratti di solidarietà e con contratti a progetto, con esonero dal cofinanziamento privato	

**FONDO BANCHE ASSICURAZIONI**

<b>Numero Avviso (Periodo pubbl.)</b>	<b>Tipologia piano formativo</b>	<b>Risorse (in euro)</b>	<b>Destinatari</b>	<b>Varie</b>
1/2015 (mar. 15)	Piani aziendali, settoriali e territoriali	54.000.000	- Lavoratori dipendenti per i quali i datori di lavoro sono tenuti al versamento del contributo dello 0,30%	
2/15 (dic. 2014)	Piani individuali	6.000.000	- Lavoratori dipendenti per i quali i datori di lavoro sono tenuti al versamento del contributo dello 0,30%	
3/2015 (mag. 15)	Piani per le aziende bancarie ed assicurative di dimensioni minori	7.000.000	- Lavoratori dipendenti per i quali i datori di lavoro sono tenuti al versamento del contributo dello 0,30%	
4/15 (ott. 2015)	Alta Formazione Individuale	5.000.000	- Lavoratori dipendenti per i quali i datori di lavoro sono tenuti al versamento del contributo dello 0,30%	

**FORMAZIENDA**

<b>Numero Avviso (Periodo pubbl.)</b>	<b>Tipologia piano formativo</b>	<b>Risorse (in euro)</b>	<b>Destinatari</b>	<b>Varie</b>
“Avviso a sportello 2014” (nov. 2015)	Piani Formativi aziendali, settoriali e territoriali	800.000	- Lavoratori/trici (compresi i dirigenti) a tempo determinato e indeterminato; temporaneamente sospesi per crisi congiunturale, riorganizzazione aziendale e/o riduzione temporanea di attività (compreso dirigenti); contratto a progetto e apprendisti; stagionali; religiosi; - ammessi come uditori: imprenditori, legali rappresentanti, amministratori, titolari di studi professionali	

**FONSERVIZI**

Numero Avviso (Periodo pubbl.)	Tipologia piano formativo	Risorse (in euro)	Destinatari	Varie
1/2015 (mag. 2015)	Piani formativi aziendali, settoriali e territoriali	1.500.000	- Lavoratori/lavoratrici per i quali i datori di lavoro sono tenuti al versamento del contributo dello 0,30%; apprendisti, lavoratori/lavoratrici posti in cassa integrazione; lavoratori/lavoratrici stagionali	

**FONDO ARTIGIANO FORMAZIONE**

Numero Avviso (Periodo pubbl.)	Tipologia piano formativo	Risorse (in euro)	Destinatari	Varie
2/13 (rifi naziamento mar. 2015)	Linea 1 (Sviluppo territoriale) - suddivisi regionalmente - per sperimentazione nuovo iter istruttoria di ammissibilità e valutazione dei Progetti  Linea 1 (Sviluppo territoriale) - suddivisi regionalmente - destinati a realizzazione di nuovi Progetti Quadro definiti dalle Parti Sociali Regionali	13.500.000		
3/13 (rifi naziamento mar. 2015)	Linea 3 (Micro impresa)	1.500.000	- Aziende che occupano un numero di lavoratori fino a 5, per i quali sono tenute al versamento del contributo dello 0,30%	

**FONDITALIA**

Le risorse impegnate in Progetti di formazione già approvati dal Fondo, ammontano, alla data del 31 agosto 2015 e al netto dei prelievi per le politiche passive, al 96% circa della parte disponibile per la formazione dello 0,30% delle imprese trasferito al Fondo.

Nota: Alla data della pubblicazione del presente Rapporto, così come stabilito nel Programma Operativo Attività (POA), la quota che FondItalia destina alla formazione è pari al 70% dello 0,30 trasferito alle imprese.

Fonte: Rapporto FondItalia 2015

## Appendice III

### Dettaglio cartografico delle adesioni ai Fondi interprofessionali

I tassi di adesione ai Fondi interprofessionali a livello territoriale (Regione e Province) sono costruiti sulla base delle imprese contenute nel database ASIA dell'Istat e sulle unità produttive identificate attraverso le singole matricole Inps delle imprese aderenti presenti nel sistema UNIEMENS. Nello specifico si è anche proceduto all'eliminazione del settore agricolo (non presente in ASIA, quindi non raffrontabile).

Tali criteri hanno condotto alla definizione di un universo delle imprese aderenti di 906.057 unità di impresa corrispondente a 9.568.241 dipendenti. Nella banca dati ASIA 2013 (ultima disponibile) l'universo di riferimento ammonta a 1.207.939 imprese e 11.218.996 dipendenti.

Si evidenzia che alcuni tassi di adesione, specie quelli relativi ai dipendenti in alcune provincie, superano il 100%. Ciò è dovuto al fatto che specie le grandissime imprese (oltre i 1.000 dipendenti con più filiali) procedono in alcuni casi a concentrare le denunce contributive in una sola sede Inps, anziché distribuirle in relazione all'effettiva collocazione territoriale delle diverse filiali o unità operative sul territorio. Nello specifico l'Inps spiega che: *in caso di imprese caratterizzate da assetti territoriali molto articolati (ossia con presenza di varie **unità locali**) è possibile versare i contributi presso un'unica sede Inps, dopo aver ottenuto l'autorizzazione all'accentramento contributivo*<sup>84</sup>. Di contro vi sono chiaramente alcune provincie sottostimate.

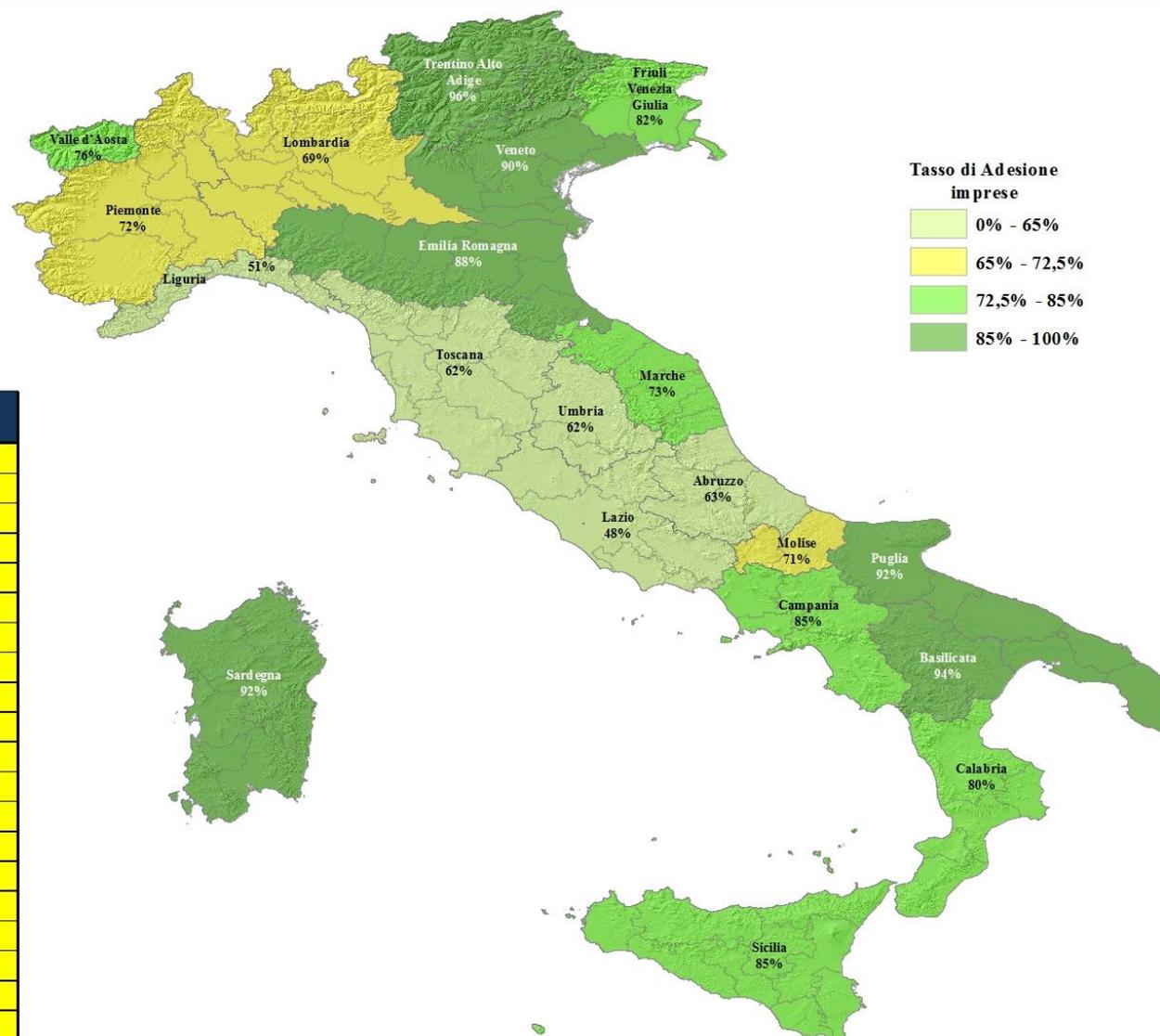
A questo si aggiunge, infine, una sfasatura temporale (seppure breve, meno di 2 anni) tra il data base ASIA e la stessa banca dati Inps.

---

<sup>84</sup> <https://www.inps.it/portale/default.aspx?SID=0;5773;6118;6119;6127;&lastMenu=6127&iMenu=1>

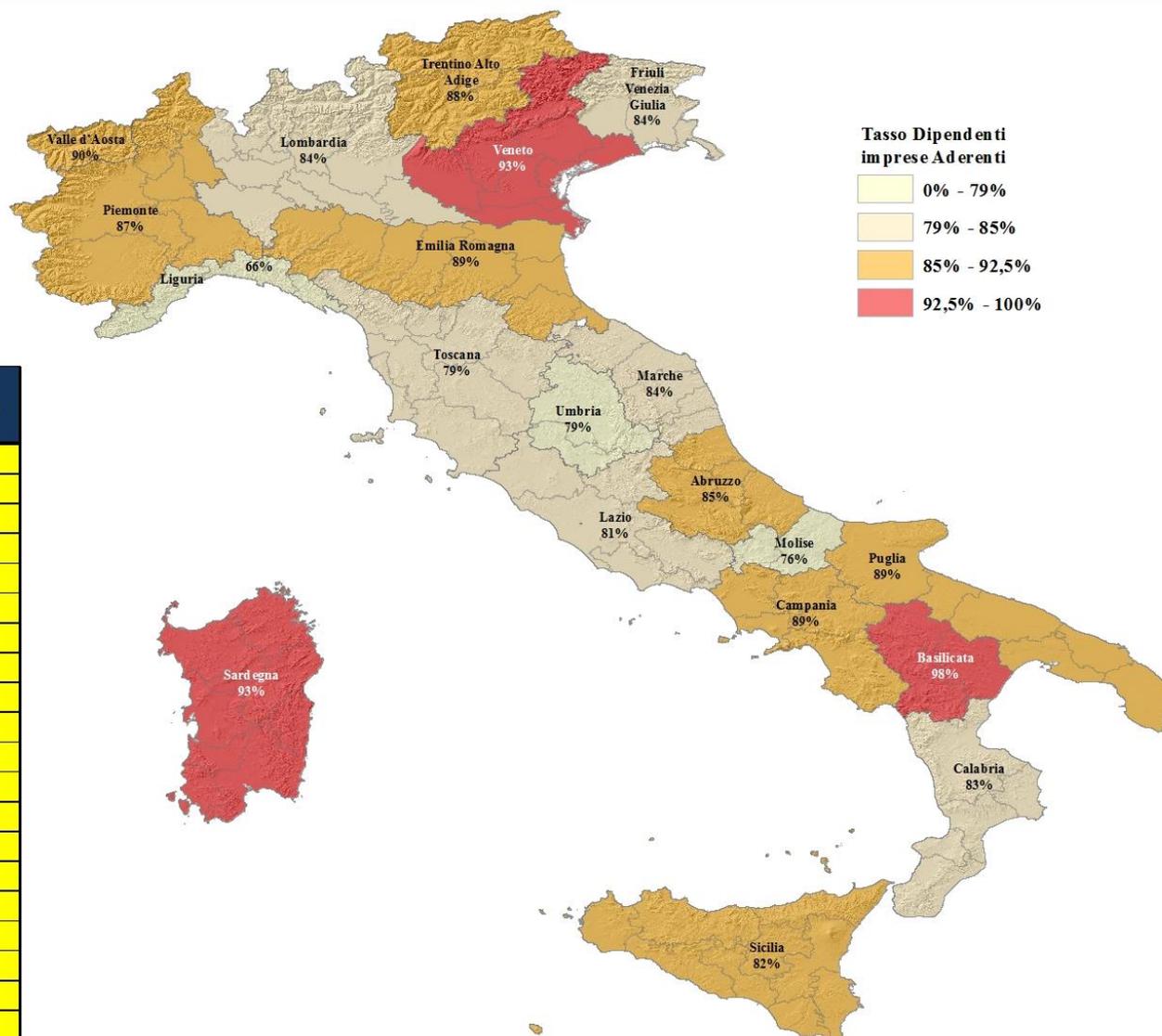
## Percentuale di imprese aderenti ai Fondi sul totale imprese attive con dipendenti (per regione)

Regioni	Imprese aderenti	Tasso
Piemonte	59.729	72%
Valle D <sup>a</sup> Aosta	2.485	76%
Lombardia	153.019	69%
Trentino Alto Adige	25.990	96%
Veneto	102.996	90%
Friuli Venezia Giulia	20.278	82%
Liguria	17.154	51%
Emilia Romagna	86.956	88%
Toscana	55.346	62%
Umbria	11.731	62%
Marche	26.535	73%
Lazio	53.897	48%
Abruzzo	16.991	63%
Molise	3.811	71%
Campania	79.380	85%
Puglia	67.143	92%
Basilicata	8.652	94%
Calabria	22.759	80%
Sicilia	66.124	85%
Sardegna	28.007	92%



## Percentuale di dipendenti delle imprese aderenti ai Fondi sul totale dipendenti del settore privato (per regione)

Regioni	Dipendenti imprese aderenti	Tasso
Piemonte	783.361	87%
Valle D^Aosta	19.618	90%
Lombardia	2.374.005	84%
Trentino Alto Adige	211.043	88%
Veneto	1.047.885	93%
Friuli Venezia Giulia	208.764	84%
Liguria	169.060	66%
Emilia Romagna	958.892	89%
Toscana	542.736	79%
Umbria	119.779	79%
Marche	240.768	84%
Lazio	1.115.038	81%
Abruzzo	160.291	85%
Molise	20.717	76%
Campania	527.818	89%
Puglia	374.285	89%
Basilicata	55.650	98%
Calabria	115.160	83%
Sicilia	384.773	92%
Sardegna	163.682	93%

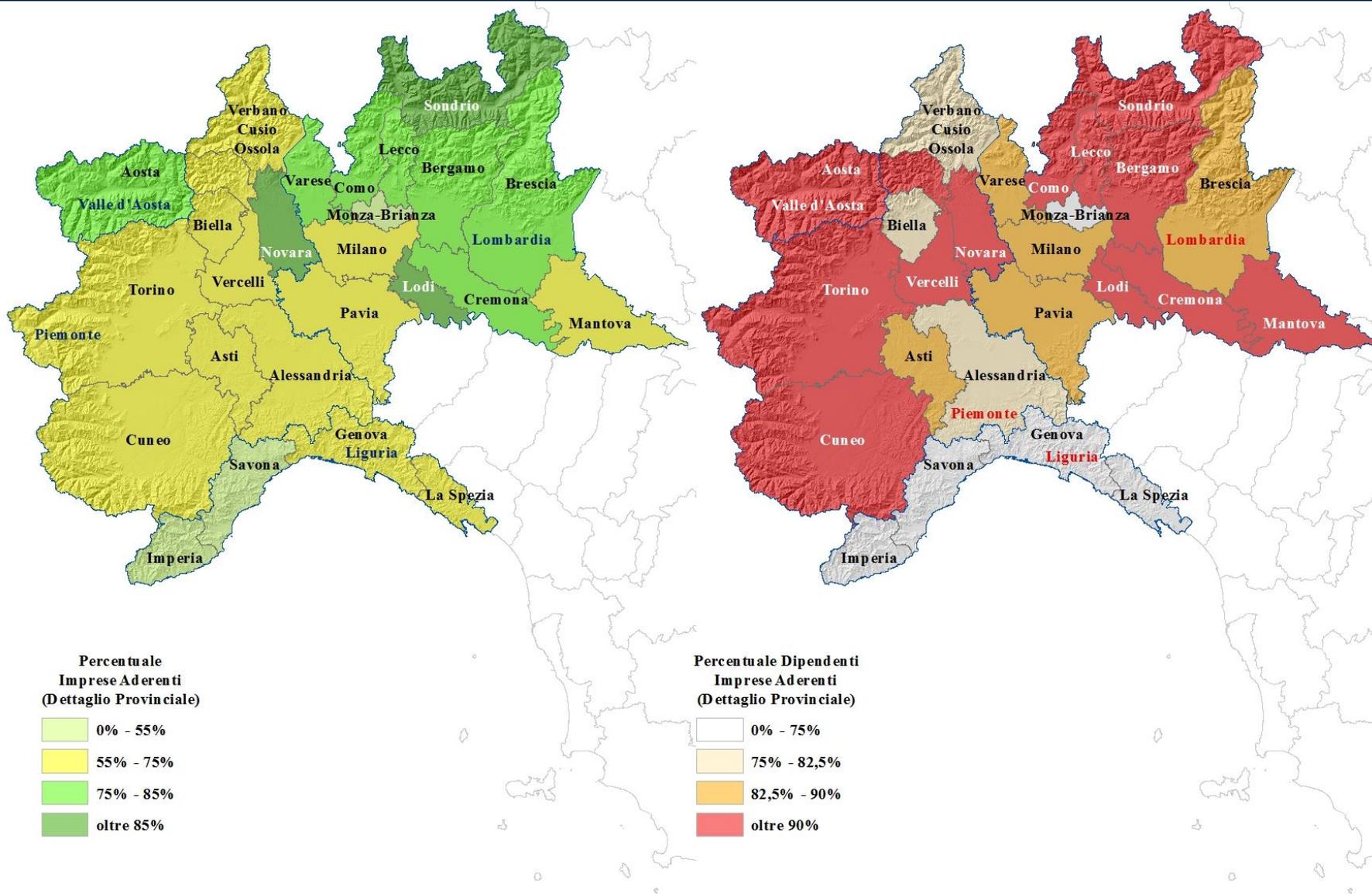






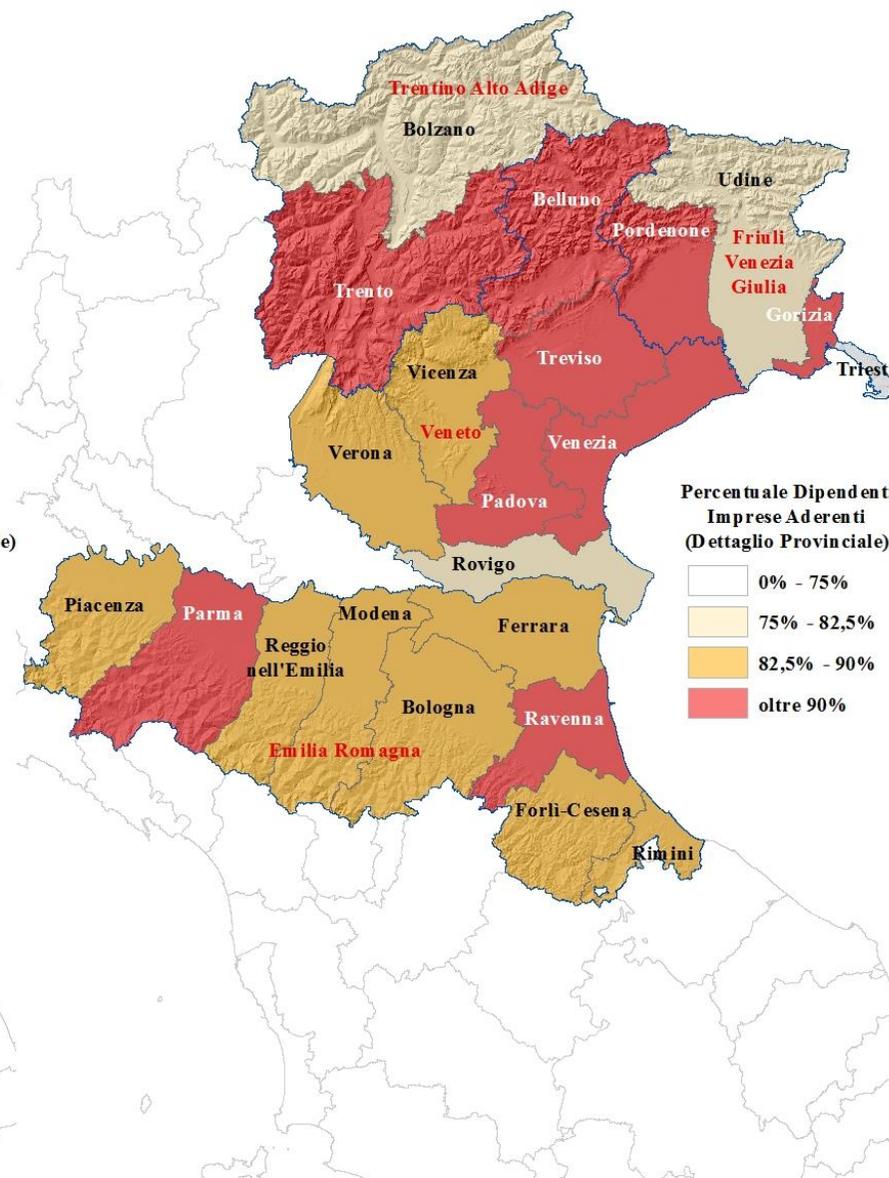
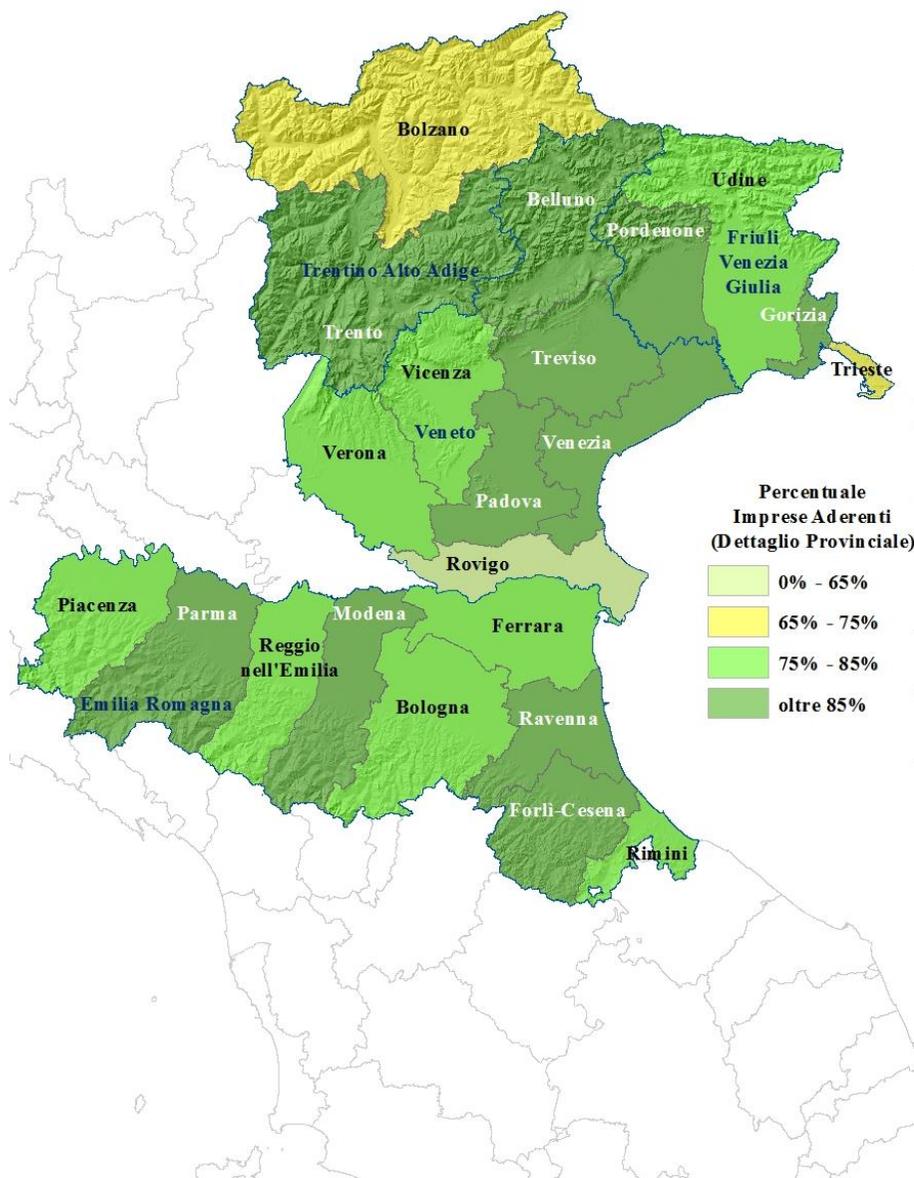
Macroarea Nord Ovest - Percentuale di imprese aderenti ai Fondi sul totale imprese attive con dipendenti (Dettaglio Provinciale)

Macroarea Nord Ovest - Percentuale di dipendenti delle imprese aderenti ai Fondi sul totale dipendenti del settore privato (Dettaglio Provinciale)



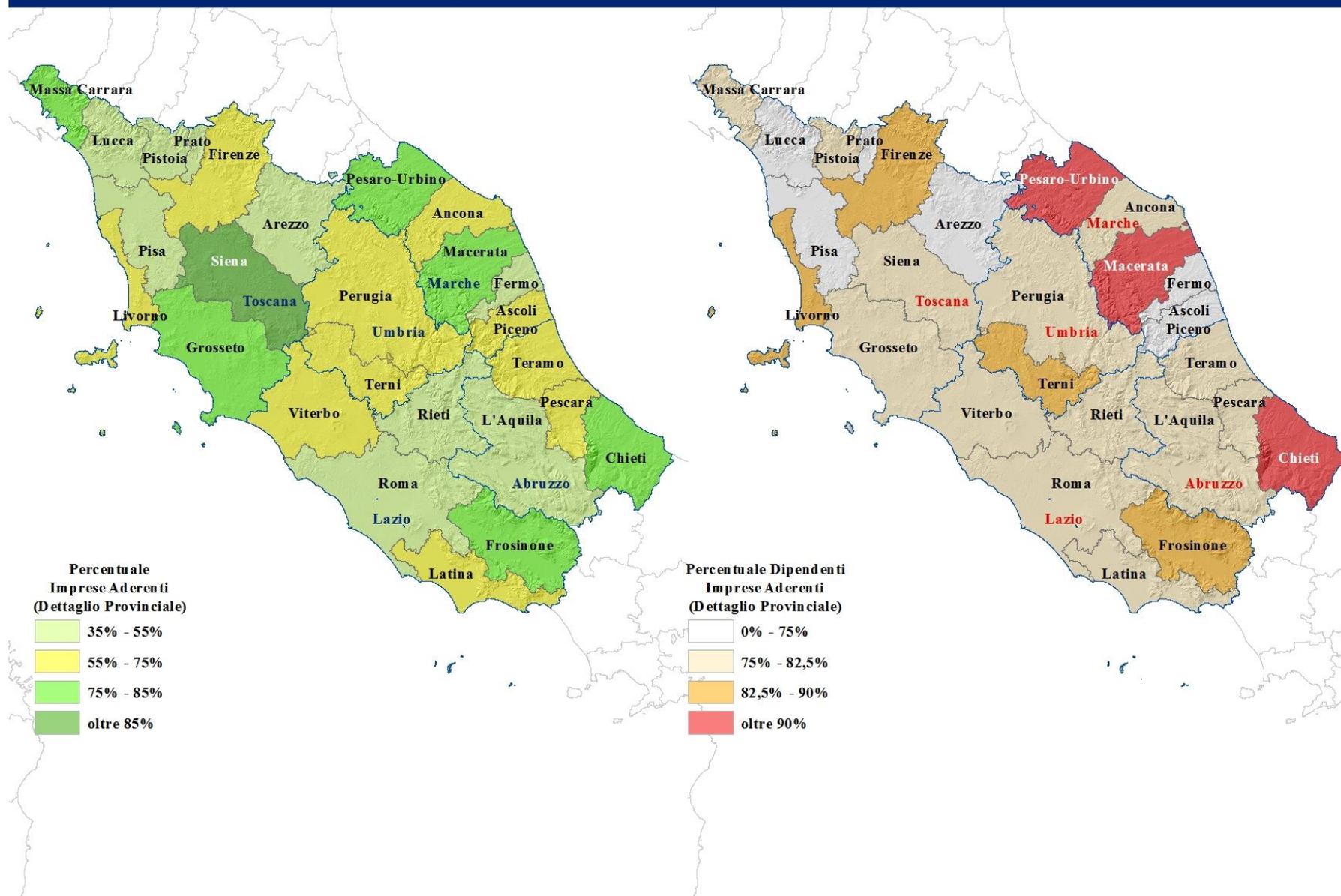
Macroarea Nord Est - Percentuale di imprese aderenti ai Fondi sul totale imprese attive con dipendenti (Dettaglio Provinciale)

Macroarea Nord Est - Percentuale di dipendenti delle imprese aderenti ai Fondi sul totale dipendenti del settore privato (Dettaglio Provinciale)



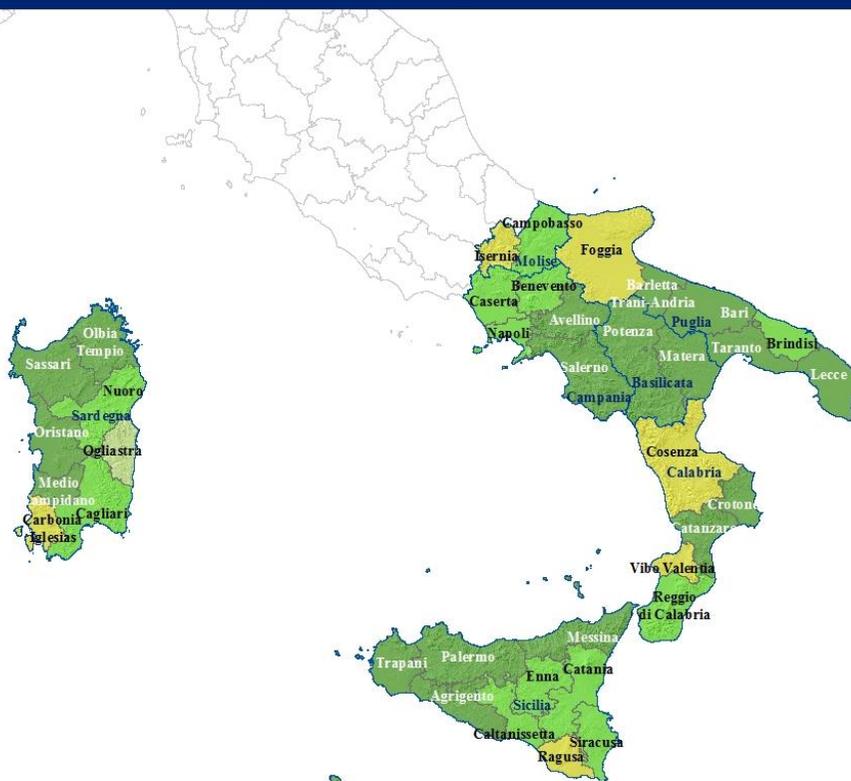
Macroarea Centro - Percentuale di imprese aderenti ai Fondi sul totale imprese attive con dipendenti (Dettaglio Provinciale)

Macroarea Centro - Percentuale di dipendenti delle imprese aderenti ai Fondi sul totale dipendenti del settore privato (Dettaglio Provinciale)

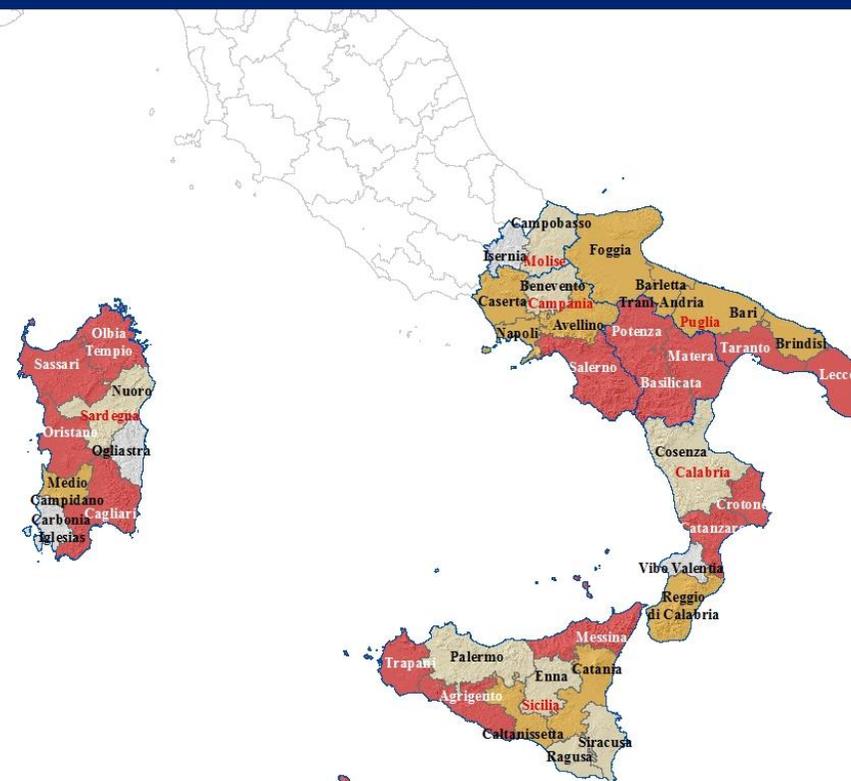


Macroarea Sud ed Isole - Percentuale di imprese aderenti ai Fondi sul totale imprese attive con dipendenti (Dettaglio Provinciale)

Macroarea Sud ed Isole - Percentuale di dipendenti delle imprese aderenti ai Fondi sul totale dipendenti del settore privato (Dettaglio Provinciale)



Percentuale  
Imprese Aderenti  
(Dettaglio Provinciale)



Percentuale Dipendenti  
Imprese Aderenti  
(Dettaglio Provinciale)



## **Appendice IV**

### **Gli avvisi proposti alle imprese dalla Regione Lombardia**

Le iniziative formative programmate dalla Regione e destinate alle imprese sono state finanziate con i fondi messi a disposizione dal MLPS con la L. n. 236/1993 oppure con le risorse del Fondo Sociale Europeo 2007-2013, per le componenti di sostegno all'adattabilità dei lavoratori e delle imprese al mercato internazionale. In questo quadro, inoltre, si rammenta come la Regione abbia avviato un progetto sperimentale con sette Fondi Paritetici Interprofessionali<sup>85</sup> in tema di Formazione continua. Il percorso di integrazione negli aspetti finanziari, gestionali e di rendicontazione, gli accordi tra le parti "progetto esecutivo - Avviso", le linee guida predisposte, il modello di *governance* regionale proposto, le modalità operative/gestionali adottate dai Fondi sono stati condivisi dalla Regione con il MLPS che ha svolto un ruolo di supervisione e controllo.<sup>86</sup>

In tutti gli avvisi proposti dalla Regione Lombardia, l'obiettivo generale che si voleva perseguire era "*finalizzato a promuovere e migliorare la formazione continua dei lavoratori e degli imprenditori per il riallineamento delle competenze e delle conoscenze, in considerazione delle profonde trasformazioni in atto nei modelli organizzativi e di business*". Di seguito è riportata la tabella 1 che rappresenta gli Avvisi emanati a partire dal 2013 in materia di formazione continua. Per ogni avviso (Fase) sono riportati:

1. il provvedimento di approvazione dell'Avviso e la graduatoria di approvazione dei progetti, così come apparsi sul BURL (con relativi numeri e date di pubblicazione);
2. le rispettive dotazioni finanziarie, suddivise in base alle diverse tipologie di progetto ammesso (aziendale o interaziendale, di rete, destinato agli accordi sulla competitività o agli accordi attuativi dell'avviso comune EXPO Lavoro, ecc).

<sup>85</sup> Cfr. "Presentazione manifestazioni di interesse", website Direzione Generale Istruzione e Formazione e Lavoro al link:

[http://www.lavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Attivita&childpagename=DG\\_IFL%2FWrapperBandiLayout&cid=1213428565774&p=1213428565774&pagename=DG\\_IFLWrapper](http://www.lavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Attivita&childpagename=DG_IFL%2FWrapperBandiLayout&cid=1213428565774&p=1213428565774&pagename=DG_IFLWrapper).

Scheda sintesi dei "Progetti approvati", website Direzione Generale Istruzione e Formazione e Lavoro al link:

[http://www.lavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Avviso&childpagename=DG\\_IFL%2FWrapperAvvisiLayout&cid=1213589936528&p=1213589936528&packedargs=locale%3D1194453881584%26menu-to-render%3D1213301212432&pagename=DG\\_IFLWrapper&tipologia=AvvisodiRegione](http://www.lavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Avviso&childpagename=DG_IFL%2FWrapperAvvisiLayout&cid=1213589936528&p=1213589936528&packedargs=locale%3D1194453881584%26menu-to-render%3D1213301212432&pagename=DG_IFLWrapper&tipologia=AvvisodiRegione).

<sup>86</sup> Allo scopo di monitorare e valutare il progetto il MLPS, sempre in accordo con la regione, ha incaricato Isfol affinché predisponesse un monitoraggio quali-quantitativo per valutare complessivamente il progetto e la sua eventuale replicabilità. Si segnala, in tal senso, l'analisi qualitativa che contiene una sintesi delle interviste effettuate ai fondi coinvolti, dei resoconti sui focus group attivati con alcuni operatori accreditati (enti formativi) che hanno erogato la formazione alle imprese lombarde ed una analisi CAWI mirata su un campione significativo di imprese coinvolte nelle azioni di Formazione continua. Volutamente la Regione non è stata presente durante gli incontri, per non influenzare i partecipanti. Ovviamente le imprese potevano integrare i dispositivi formativi proposti dalla Regione con iniziative autonome autofinanziate o con le proposte dei Fondi interprofessionali tramite i cosiddetti "conti formazione" o gli avvisi da questi ultimi emanati.

Tabella 1 - Avvisi Regione Lombardia Formazione continua (Fase I – II – III – Competitività ed Expo 2015)

<b>Avviso formazione continua - Fase I</b>			
<b>Provvedimento</b>	<b>Oggetto</b>	<b>BURL serie ordinaria</b>	<b>Dotazione finanziaria</b>
DDUO 22/02/2013 n. 1503	Approvazione avviso	n. 10 del 06.03.2013	€ 5.000.000 a valere sulle risorse POR Fse 2007/2013 - Asse I - € 3.500.000 per progetti aziendali/interaziendali interamente finalizzati alla formazione del personale di aziende localizzate nei territori lombardi interessati dagli eventi sismici del 20 e del 29 maggio 2012 - € 1.500.000 per progetti di rete
DDUO 10/07/2013 n. 6493	Approvazione graduatorie progetti	n. 29 del 15.07.2013	
<b>Avviso formazione continua - Fase II</b>			
<b>Provvedimento</b>	<b>Oggetto</b>	<b>BURL serie ordinaria</b>	<b>Dotazione finanziaria</b>
DDUO 14/11/2013 n. 104560	Approvazione avviso	n. 47 del 19.11.2013	€ 11.713.000 a valere sulle risorse POR Fse 2007/2013 – Asse I - € 6.442.150 per progetti interaziendali (compresi i progetti di rete) con almeno 5 aziende - € 4.685.200 per progetti aziendali per aziende con almeno 10 dipendenti/imprenditori; - € 585.650 per progetti aziendali/interaziendali interamente finalizzati alla formazione del personale di aziende localizzate nei territori lombardi interessati dagli eventi sismici del 20 e del 29 maggio 2012
DDUO 28/02/2014 n. 1674	Approvazione graduatorie progetti	n. 10 del 05.03.2014	
<b>Avviso formazione continua - Fase III</b>			
<b>Provvedimento</b>	<b>Oggetto</b>	<b>BURL serie ordinaria</b>	<b>Dotazione finanziaria</b>
DDUO 01/08/2014 n. 7422	Approvazione avviso	n. 32 del 07.08.2014	€ 15.000.000 a valere sulle risorse POR Fse 2007/2013 - Asse I - € 6.000.000 è destinato al finanziamento dei progetti interaziendali con almeno 5 aziende; - € 5.000.000 è destinato ai progetti aziendali per aziende con almeno 10 dipendenti/imprenditori; - € 4.000.000 è riservato ai progetti aziendali/ interaziendali interamente finalizzati alle aziende che abbiano sottoscritto accordi sulla competitività o accordi attuativi dell'avviso comune EXPO Lavoro
DDUO 23/10/2014 n. 9841	Rideterminazione termine presentazione progetti	n. 44 del 29.10.2014	
DDUO 09/12/2014 n. 11947	Approvazione graduatorie progetti avviso	n. 51 del 16.12.2014	
DDUO 01/08/2015 n. 7426	Ulteriori determinazioni progetti	n. 7 del 09.02.2015	
<b>Avviso formazione continua – EXPO e COMPETITIVITÀ</b>			
<b>Provvedimento</b>	<b>Oggetto</b>	<b>BURL serie ordinaria</b>	<b>Dotazione finanziaria</b>
DDUO 12/03/2015 n. 1921	Approvazione avviso	n. 12 del 17.03.2015	€ 4.000.000,00, a valere sulle risorse MLPS ex Legge n. 236/1993
DDUO 10/06/2015 n. 4737	Approvazione graduatorie progetti avviso	n. 24 del 12.06.2015	

Fonte: Decreti predisposti da Regione Lombardia in tema di FC reperibili nella sezione dedicata alla Formazione continua del website della Direzione Generale Istruzione, Formazione e Lavoro al link:

[http://www.lavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale\\_P&childpagename=DG\\_IFL%2FDetail&cid=1213693063556&packedargs=NoSlotForSitePlan%3Dtrue%26menu-to-render%3D1213276890881&pagename=DG\\_IFLWrapper](http://www.lavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale_P&childpagename=DG_IFL%2FDetail&cid=1213693063556&packedargs=NoSlotForSitePlan%3Dtrue%26menu-to-render%3D1213276890881&pagename=DG_IFLWrapper)

Di seguito viene presentata un'analisi quantitativa<sup>87</sup> sugli Avvisi FC I, II e III; non è oggetto di analisi l'Avviso Formazione continua – Expo e Competitività perché ancora in fase di chiusura. Gli avvisi sono stati approvati e aperti con la seguente tempistica: FC I febbraio 2013, FC II novembre 2013, FC III agosto 2014 e FC Expo e Competitività marzo 2015.

*Tavola 1 – Descrizione Avviso FC I, FC II, FC III e bandi ad esso collegati con breve descrizione*

<b>Bando</b>	
<b>592</b>	FC I - progetti aziendali e interaziendali
<b>593</b>	FC I - progetti aziendali o interaziendali territorio lombardo eventi sismici
<b>594</b>	FC I - progetti rete
<b>643</b>	FC II - progetti aziendali
<b>644</b>	FC II - progetti aziendali o interaziendali territori lombardi interessati dagli eventi sismici del 20 e del 29 maggio 2012
<b>645</b>	FC II - progetti interaziendali e progetti rete
<b>701</b>	FC III - progetti aziendali
<b>702</b>	FC III - progetti interaziendali
<b>703</b>	FC III - progetti Accordi di Competitività ed EXPO

Fonte: Decreti Regione Lombardia

Ogni Avviso pubblicato ha previsto più bandi, uno per ogni tipologia di progetto prevalente: aziendale, interaziendale, di rete, legato ad Accordi sulla Competitività o in funzione di EXPO2015. Inoltre ogni bando è stato gestito autonomamente per quanto concerne la presentazione dei progetti e delle azioni formative, la valutazione e la successiva rendicontazione. Tutte queste attività sono risultate trasparenti ed evidenti agli enti che presentavano i progetti formativi durante tutte le diverse fasi di gestione del progetto sul sistema informativo on-line GEFO. Si segnala che per fornire un migliore servizio, agli enti formativi accreditati (i soggetti che hanno presentato i progetti) ed alle imprese coinvolte è stata messa a disposizione una casella di posta elettronica dedicata, una per ogni avviso, ed una assistenza tecnica sulle problematiche informatiche legate al sistema informativo GEFO.

*Tabella 2 - Risorse destinate agli avvisi di Formazione continua (preventivo) suddivisi per le fasi*

<b>Bandi</b>	<b>Avviso Formazione continua</b>	<b>Preventivo (valori in Euro)</b>
592 e 593 (1)	FC I	3.500.000
594	FC I	1.500.000
	<b>Totale</b>	<b>5.000.000</b>
643	FC II	6.442.150
644	FC II	4.685.200
645	FC II	585.650
	<b>Totale</b>	<b>11.713.000</b>
701	FC III	6.000.000
702	FC III	5.000.000
703	FC III	4.000.000
	<b>Totale</b>	<b>15.000.000</b>
	FC Expo e competitività (2)	<b>4.000.000</b>
<b>Totale</b>		<b>35.713.000</b>

(1) Nel primo avviso - FC I - i progetti aziendali ed interaziendali sono stati raggruppati.

(2) L'Avviso FC Expo e Competitività sarà oggetto di successiva analisi.

Fonte: elaborazione su dati estratti dal sistema informativo GEFO alla data del 5 ottobre 2015, Regione Lombardia

<sup>87</sup> Cfr. I dati rappresentati nelle tabelle sono estratti dal sistema informativo GEFO alla data del 5 ottobre 2015.

Nella tabella 2 vengono indicate le risorse messe a disposizione per ogni Avviso di formazione continua suddiviso per i singoli bandi. È importante sottolineare che prima dell'approvazione di ogni Avviso, la struttura, i soggetti ammissibili, gli importi destinati ai diversi progetti, le soglie finanziarie, il numero dei partecipanti massimi ammessi, le modalità operative/gestionali/rendicontative dell'Avviso, vengono presentati e sottoposti alla concertazione con la Commissione Regionale per le Politiche del Lavoro e della Formazione<sup>88</sup> così da poter condividere e migliorare le proposte di politica attiva proposte in tema di formazione continua alle imprese lombarde.

Tabella 3 – Numero progetti a preventivo e a consuntivo, suddivisi per Avviso/bando

Bandi	Avviso / Fase	Preventivo	Consuntivo	Delta	Preventivo	Consuntivo
		Numero progetti	Numero progetti		Numero progetti in %	Numero progetti in %
592	FC I	152	139	13	92,12%	92,67%
593	FC I	10	10	0	6,06%	6,67%
594	FC I	3	1	2	1,82%	0,67%
<b>Totale</b>		<b>165</b>	<b>150</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
643	FC II	426	377	49	87,47%	87,88%
644	FC II	12	11	1	2,46%	2,56%
645	FC II	49	41	8	10,06%	9,56%
<b>Totale</b>		<b>487</b>	<b>429</b>	<b>58</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
701	FC III	545	470	75	66,79%	69,22%
702	FC III	75	67	8	9,19%	9,87%
703	FC III	196	142	54	24,02%	20,91%
<b>Totale</b>		<b>816</b>	<b>679</b>	<b>137</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Complessivamente</b>		<b>1.468</b>	<b>1.258</b>	<b>210</b>		

Fonte: elaborazione su dati estratti dal sistema informativo GEFO alla data del 5 ottobre 2015, Regione Lombardia

Analizzando la tabella 3 risulta subito evidente che le imprese hanno preferito presentare, tramite gli enti formativi, progetti di formazione aziendali (vedi dati a consuntivo quantitativi e i rispettivi valori percentuali) e pochi progetti per reti d'impresa o interaziendali, che richiedono un maggiore onere organizzativo e di intenti (formativi ed anche di obiettivi aziendali) che non sempre gli imprenditori riescono a condividere.

In effetti dalla tabella 3 emerge che:

- nel bando 592 - Avviso FC I - i progetti aziendali, a consuntivo, sono 139 su 150 e rappresentano il 92,7% in valori percentuali;
- nel bando 643 - Avviso FC II – i progetti aziendali, a consuntivo, sono 377 su 429 e rappresentano il 87,9% in valori percentuali;
- nel bando 701 - Avviso FC III – i progetti aziendali, a consuntivo, sono 470 su 679 e rappresentano il 69,2%, in valori percentuali (in questo caso l'evento Expo2015 ha fatto da catalizzatore riducendo il numero dei progetti presentati su questo bando).

<sup>88</sup> Cfr. LR n. 22 del 2006, *Il mercato del lavoro in Lombardia*, Art. 8- Commissione regionale per le politiche del lavoro e della formazione ; NB: nella CRPLF sono presenti, in forma paritetica, i rappresentanti delle Organizzazioni di categoria imprenditoriali ed i rappresentanti delle organizzazioni dei lavoratori – vedi LR n.22/06 c.5. art.8.

Tabella 4 – Principali differenze tra Consuntivo e Preventivo in alcuni parametri degli Avvisi di FC

	Preventivo (n° progetti)	Consuntivo (n° progetti)	Delta	Valori %
Avviso FC I – 5,0M€	165	150	15	9,10
Avviso FC II – 11,7M€	487	429	58	11,90
Avviso FC III – 15,0M€	816	679	137	16,80
<b>totale</b>	<b>1.468</b>	<b>1.258</b>	<b>210</b>	<b>14,30</b>

Fonte: elaborazione su dati estratti dal sistema informativo GEFO alla data del 5 ottobre 2015, Regione Lombardia

Dalla tabella 4 emerge che, nel tempo, dall'Avviso FC I approvato a febbraio 2013 fino all'Avviso FC III approvato ad agosto 2014, siano aumentati proporzionalmente i progetti non conclusi, pur in presenza di un aumento di risorse messe a disposizione per ciascun avviso. Sarebbe interessante attivare una specifica ricerca qualitativa tra le imprese per capire quali siano i motivi per cui, nonostante l'obiettivo proposto "d'immediata cantierabilità formativa dei progetti", alcuni di questi 210 (14,30%) non si sono conclusi.

In generale possiamo evidenziare l'esistenza di:

- tempi amministrativi non brevi, dai 3 ai 5 mesi dalla pubblicazione dell'Avviso all'approvazione delle graduatorie dei progetti;
- tempi formativi anch'essi non brevi, 6 mesi dall'approvazione del progetto alla sua realizzazione completa con l'erogazione dei corsi formativi (azioni formative) destinate ai lavoratori o agli imprenditori.

Dalla lettura dei dati consuntivi (valori assoluti e percentuali) è aumentato il numero dei progetti non conclusi con l'aumentare delle risorse messe a disposizione per i 3 Avvisi: FC I n° 15 (9,10%), FC II n° 58 (11,9%) e FC III n° 137 (16,8%). Si potrebbe supporre che il tempo dedicato alla rilevazione delle esigenze formative ed alla progettazione delle azioni formative con le imprese, da parte degli enti formatori, non è stato *adeguatamente pianificato* nella fase di erogazione dei corsi, oppure che gli imprenditori non sono riusciti a conciliare i previsti momenti formativi con la programmazione della produzione legata agli andamenti degli ordini o ai picchi produttivi dovuti a produzioni su commessa.

Tabella 5 – Numero azioni a preventivo e a consuntivo, suddivisi per Avviso/bando

Bandi	Avviso / Fase	Preventivo	Consuntivo	Delta	Preventivo	Consuntivo
		Numero azioni formative	Numero azioni formative		Numero azioni formative in %	Numero azioni formative in %
592	FC I	655	527	128	90,47	90,24
593	FC I	61	56	5	8,43	9,59
594	FC I	8	1	7	1,10	0,17
	<b>Totale</b>	<b>724</b>	<b>584</b>	<b>140</b>	100,00	100,00
643	FC II	1.389	1.123	266	66,75	71,08
644	FC II	73	59	14	3,51	3,73
645	FC II	619	398	221	29,75	25,19
	<b>Totale</b>	<b>2.081</b>	<b>1.580</b>	<b>501</b>	100,00	100,00
701	FC III	1.932	1.541	391	50,05	53,79
702	FC III	1.048	843	205	27,15	29,42
703	FC III	880	481	399	22,80	16,79
	<b>Totale</b>	<b>3.860</b>	<b>2.865</b>	<b>995</b>	100,00	100,00
	<b>Complessivamente</b>	<b>6.665</b>	<b>5.029</b>	<b>1.636</b>		

Fonte: elaborazione su dati estratti dal sistema informativo GEFO alla data del 5 ottobre 2015, Regione Lombardia

Nella tabella 5 sono rappresentate il numero di azioni formative (ad ogni progetto possono essere collegate una o più azioni formative, cioè uno o più corsi a cui possono partecipare i discenti) per avviso e suddivise per bando. I dati rispecchiano sostanzialmente quanto indicato precedentemente nella tabella 3 per i progetti. È da notare la novità introdotta dall'Avviso FC III, bando 703, richiesta dalle associazioni, ed accolta positivamente dalle imprese, ossia la possibilità di finanziare progetti di FC di imprese che operano direttamente o hanno un collegamento in ambito EXPO2015. A tal proposito è interessante notare come EXPO2015 abbia determinato un effetto moltiplicativo sul numero di azioni formative: per i 142 progetti (valori a consuntivo) il numero delle azioni formative è stato di ben 481 mentre il numero dei lavoratori coinvolti è stato di 3.996.

Tabella 6 – Numero di lavoratori(1) a preventivo e a consuntivo, suddivisi per Avviso/Bando

Bandi	Avviso / Fase	Preventivo	Consuntivo	Delta	Preventivo	consuntivo
		Numero lavoratori	Numero lavoratori		Numero lavoratori %	Numero lavoratori %
592	FC I	5.884	4.535	1.349	91,42	91,38
593	FC I	494	424	70	7,68	8,54
594	FC I	58	4	54	0,90	0,08
<b>Totale</b>		<b>6.436</b>	<b>4.963</b>	<b>1.473</b>	100,00	100,00
643	FC II	12.308	9.697	2.611	67,74	72,79
644	FC II	600	473	127	3,30	3,55
645	FC II	5.261	3.152	2.109	28,96	23,66
<b>Totale</b>		<b>18.169</b>	<b>13.322</b>	<b>4.847</b>	100,00	100,00
701	FC III	16.986	13.324	3.662	50,72	55,02
702	FC III	9.006	6.895	2.111	26,89	28,47
703	FC III	7.498	3.996	3.502	22,39	16,50
<b>Totale</b>		<b>33.490</b>	<b>24.215</b>	<b>9.275</b>	100,00	100,00
<b>Complessivamente</b>		<b>58.095</b>	<b>42.500</b>	<b>15.595</b>		

(1) Per semplicità è riportata la voce lavoratori, ma come indicato nei singoli avvisi il termine preciso e **destinatari della formazione**.

Fonte: elaborazione su dati estratti dal sistema informativo GEFO alla data del 5 ottobre 2015, Regione Lombardia

Come esempio di tipologia dei destinatari, di seguito è riportato l'elenco di quelli ammessi alla formazione sempre relativamente all'Avviso FC III.

#### Destinatari della formazione<sup>89</sup>

Sono destinatari degli interventi di cui al presente avviso **lavoratrici e lavoratori** operanti sul territorio Lombardo presso unità produttive localizzate nel territorio della Regione Lombardia, rientranti nelle seguenti categorie:

- *lavoratrici e lavoratori con contratto di lavoro di diritto privato a tempo indeterminato o a tempo determinato* (in entrambi i casi sia a tempo pieno, sia a tempo parziale);

<sup>89</sup> Cfr. Avviso Regione Lombardia *Formazione continua Fase III* website:

[http://www.lavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Attivita&childpagename=DG\\_IFL%2FWrapperBandiLayout&cid=1213687007554&p=1213687007554&pagename=DG\\_IFLWrapper](http://www.lavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Attivita&childpagename=DG_IFL%2FWrapperBandiLayout&cid=1213687007554&p=1213687007554&pagename=DG_IFLWrapper).

- *lavoratrici e lavoratori con contratto di lavoro intermittente o ripartito* (di cui al Titolo V – capo I e II del D.Lgs. 10.9.2003 n. 276 e ss.mm.ii.);
- *lavoratrici e lavoratori con contratto di apprendistato* (ai sensi del Titolo VI del D.Lgs. 10.9.2003 n. 276 o del D.Lgs. 167/2011) per formazione addizionale a quella prevista dalla normativa di riferimento e riportata dal Piano Formativo Individuale;
- *lavoratrici e lavoratori con contratto a progetto* (di cui al Titolo VII – capo I del D.Lgs. 10.9.2003 n. 276 e ss.mm.ii.);
- *socie-lavoratrici e soci-lavoratori di cooperative* (sia che partecipino o non partecipino agli utili).

Sono altresì destinatari degli interventi di cui al presente Avviso:

- **titolari, socie e soci di imprese** di qualsiasi dimensione, iscritte alla Camera di Commercio di competenza, aventi sede operativa in Lombardia;
- nel solo in caso di impresa familiare di cui all'art. 230-bis del Codice Civile, i collaboratori o coadiuvanti dell'imprenditore che prestano in modo continuativo la propria attività di lavoro nell'impresa (coniuge, parenti entro il terzo grado, affini entro il secondo);
- *i coadiuvanti delle imprese commerciali ed i soci lavoratori di imprese, compresi gli artigiani;*
- **i liberi professionisti**, che esercitano l'attività sia in forma autonoma che in forma associata.

I dati contenuti nella tabella 6 confermano gli aspetti precedentemente descritti. Una lettura più attenta evidenzia l'elevato numero di lavoratori coinvolti (valore a consuntivo 6.895 che rappresentano il 28,5%) relativamente al bando 702 -Progetti interaziendali-, a fronte di 67 progetti e 843 azioni formative.

Complessivamente i 3 Avvisi di FC (FC I, FC II e FC III) presentano sinteticamente questi dati:

Tabella 7 – Avvisi di FC: n° progetti, n° azioni e n° lavoratori nei 3 Avvisi

Avvisi FC I, FCII e FC III	Preventivo	Consuntivo	Delta
n° progetti	1.468	1.258	210
n° azioni	6.665	5.029	1.636
n° lavoratori	58.095	42.500	15.595

Fonte: elaborazione su dati estratti dal sistema informativo GEFO alla data del 5 ottobre 2015, Regione Lombardia

Con i 3 avvisi di Formazione continua sono state coinvolte ben 2.125 imprese lombarde in progetti formativi, che hanno visto la messa in opera a consuntivo di 1.258 progetti che equivalgono a 5.029 azioni formative con la partecipazione di 42.500 lavoratori.

**Riferimenti bibliografici**

- Acemoglu, D., Pischke, J.S. (1999), *Beyond Becker: Training in Imperfect Labour Markets*, Economic Journal, 109, No. 453, pp. F112–F142
- Anderson C. (2013), *Makers. Il ritorno dei produttori. Per una nuova rivoluzione industriale*, Rizzoli Etas,
- Angotti, R., Belmonte S. (2015), *Classificazione delle attività di apprendimento – Manuale, Traduzione della «Classification of Learning Activities - Manual» di Eurostat*, Isfol, Roma <<http://isfoloa.isfol.it/handle/123456789/834>> [verif. 23/11/2015]
- Angotti R., Tersigni V. (2015), *Capitale umano, conoscenza, innovazione. Gli investimenti intangibili delle imprese italiane nei risultati della Intangible Assets Survey*, “Osservatorio Isfol”, V (2015), n. 3, pp. 43-67 <<http://isfoloa.isfol.it/xmlui/handle/123456789/1166>> [verif. 24/11/2015]
- Angotti R. et al. (2014), *L’offerta di formazione professionale nelle regioni italiane tra estensione della crisi e nuovi modelli di governance. Dati Isfol OFP 2012*, in “Isfol Research Paper”, numero 11, Isfol, Roma
- Angotti R., a cura di (2013), *Caratteristiche strutturali ed evoluzione dell’offerta di formazione aziendale nel periodo 2005-2010. Dati INDACO-CVTS*, Isfol, Research Paper, 6/2013, Roma < <http://sbnlo2.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?web=ISFL&opac=Default&ids=19290>> [verif. 23/11/2015]
- Angotti R., Belmonte S. (2012), “Investigating the learning-age gap in Europe and Italy: attractiveness and benefits of learning later in life”, pp. 55-87 in: CEDEFOP, *Working and ageing. The benefits of investing in an ageing workforce*, Luxembourg, Publications Office of the European Union <<http://goo.gl/INXTsc>> [verif. 24/11/2015]
- Antonelli C. (2014), *La politica economica della conoscenza*, in *Economia&Lavoro*, n. 3, Roma
- Awano G. et al. (2010), *Measuring investment in intangible assets in the UK: results from a new survey*, in Gaganan Awano and Mark Franklin (Office for National Statistics) Jonathan Haskel and Zafeira Kastrinaki (Imperial College, London), *Economic & Labour Market Review*, Vol. 4, No 7, July 2010
- Awano G., Franklin M., Haskel J., Kastrinaki Z. (2010), *Investing in Innovation. Findings from the UK Investment in Intangible Assets Survey*, NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts), III/59; London
- Barrell, R., Holland, D., Liadze, I. (2011), *Accounting for UK Economic Performance 1973-2009*, in Giudice, G., Kuenzel, R., Springbett, T. (a cura di), *UK Economy: The Crisis in Perspective. Essays on the Drivers of Recent UK Economic Performance and Lessons for the Future*, London Routledge, Taylor and Francis, pp. 11-38
- Belmonte S. (2015), *L’age gap nella partecipazione formativa e collegamenti con le policy internazionali in materia di invecchiamento attivo*, in Isfol-Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, *XV Rapporto sulla formazione continua: annualità 2013-2014*, Roma
- Benvenuti M. et al. (2013), *Metrics of innovation: measuring the Italian gap*, in Quaderni di economia e finanza, Banca d’Italia
- Brunello, G. (2002), *Is Training More Frequent When Wage Compression is Higher? Evidence from 11 European Countries*, CESifo Working Paper, No. 637

- Bongiorno C. (2014), *Maker A-Z. Arduino, stampanti 3D, FabLab: la rivoluzione degli artigiani digitali per una tecnologia democratica*, Altreconomia edizioni,
- Chaudhuri S., Ghosh R. (2011), *Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed*, Human Resource Development Review
- Cedefop (2012), *Learning and innovation in enterprises*, Research Paper No 27, Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Colombo E., Stanca L. (2014), “The Impact of Training on Productivity: Evidence from a Panel of Italian Firms”, *International Journal of Manpower*, Vol. 35, No. 8, pp. 1140-1158
- Comitato economico e sociale (2011), *Parere sul tema: Luoghi di lavoro innovativi quali fonti di produttività e di lavoro di qualità*, (2011/C132/05) in <<http://goo.gl/bzFYja>> [verif. 19/11/2015]
- Commissione delle Comunità europee (2015), *Innovation Union Scoreboard 2015* in <<http://goo.gl/Seupa2>> [verif. 19/11/2015]
- Commissione delle Comunità europee (2014a), *Workplace Innovation-Concept and Indicators*, Commissione europea, Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Commissione delle Comunità europee (2014b), *Per una rinascita industriale europea*, COM(2014) 14 del 22/01/2014, <<http://goo.gl/zP86MO>> [verif. 19/11/2015]
- Commissione delle Comunità europee (2012), *Un’industria europea più forte per la crescita e la ripresa economica. Aggiornamento della comunicazione sulla politica industriale*, COM(2012) 582 del 10/10/2012<<http://goo.gl/w3Fh2x>> [verif. 23/11/2015]
- Commissione delle Comunità europee (2010), *Iniziativa Faro Europa 2020. L’Unione dell’Innovazione*, COM(2010) 546 del 06/10/2010 <<http://goo.gl/jGED11>> [verif. 19/11/2015]
- Commissione Europea (2012), *Vocational Education and Training for Better Skills, Growth and Jobs*, Staff Working Document, No. 375, Strasburgo
- Commissione europea (2011), Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 25.10.2011 COM (2011) 681definitivo, p. 1 e ss.
- Conti, G. (2005), Training, Productivity and Wages in Italy, *Labour Economics*, Vol. 12, No. 4, pp. 556-576
- Di Francesco G., a cura di, (2014), *PIAAC-OCSE: rapporto nazionale sulle competenze degli adulti*, Isfol, Temi e ricerche, 5, Roma
- Eurofound (2015a), *3<sup>rd</sup> European Company Survey. Workplace practices: Patterns, performance and well-being*, Eurofound 2015 in <<http://goo.gl/PUazfi>> [verif. 19/11/2015]
- Eurofound (2015b), *3<sup>rd</sup> European Company Survey. Workplace innovation in European companies*. Eurofound 2015 <<http://goo.gl/n0Ofdy>> [verif. 19/11/2015]
- European Commission (2014), *Innovation Union Scoreboard 2014*, Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT), Bruxelles
- European Commission (2014), *Regulation (EC) No 452/2008 of the European Parliament and of the Council concerning the production and development of statistics on education and lifelong learning, as regards statistics on the participation of adults in lifelong learning*

- Ferroni E., *Le fabbriche del futuro (in 3D)*, PEM-Piazza Enciclopedia Magazine, 15 maggio 2013, Istituto dell'Enciclopedia italiana Treccani, in [http://www.treccani.it/magazine/tecnologia/Le\\_fabbriche\\_del\\_futuro.html](http://www.treccani.it/magazine/tecnologia/Le_fabbriche_del_futuro.html)
- Filosa (2014), *Impatto della crisi sul sistema dell'offerta e strategie di superamento*, pp. 30-44, in: Angotti R. et al.
- Floridi, L. (2014), *The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality*
- Guerrazzi, M. (2016), *The Effect of Training on Italian Firms' Productivity: Microeconomic and Macroeconomic Perspectives*, *International Journal of Training and Development* (Forthcoming. ISSN: 1468-2419)
- ILO (2010), *A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth: A G20 Training Strategy*, International Labour Office, Ginevra
- Isfol (2015a), a cura di Angotti R., Del Cimuto A., *L'offerta di formazione professionale nelle regioni italiane, I risultati dell'indagine Isfol-OFP, Volume I – L'indagine qualitativa*, Isfol, I Libri del Fse, Roma <<http://bw5.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?web=ISFL&opac=Default&ids=20392>> [verif. 18/11/2015]
- Isfol (2015b), a cura di Angotti R., Del Cimuto A., *L'offerta di formazione professionale nelle regioni italiane, I risultati dell'indagine Isfol-OFP, Volume II – L'indagine quantitativa*, Isfol, I Libri del Fse, Roma <<http://bw5.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?web=ISFL&opac=Default&ids=20393>> [verif. 18/11/2015]
- Isfol (2015c), *L'apprendistato tra risultati raggiunti e prospettive di innovazione*, in Ministero del Lavoro e delle politiche sociali-Isfol, *XV Rapporto sull'apprendistato in Italia*, Roma, 2015
- Isfol (2015d), a cura di Aversa M.L., D'Agostino L., Parente M., *L'age management nelle grandi imprese italiane: i risultati di un'indagine qualitativa*, I libri del Fondo sociale europeo, Roma <http://goo.gl/ZxN0bT> [verif. 24/11/2015]
- Isfol (2015e), *Audit sui fabbisogni professionali - I nuovi dati di un'indagine Isfol. I risultati del periodo 2013-2014*, Roma <<http://professionioccupazione.isfol.it/>>
- Isfol (2013), *Attività Isfol in occasione del 2012, Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni: Rapporto finale*, Roma, <<http://goo.gl/YhHE11>> [verif. 24/11/2015]
- Isfol, *Spazi di apprendimento emergenti. Il divenire formativo nei contesti di Coworking, FabLab e Università*, cds
- Istat (2015), *Rapporto annuale 2015. La situazione del Paese*, Roma
- Istat (2014), *Rapporto Annuale 2014. La situazione del Paese* (<http://goo.gl/J9AFJ8>), Roma [verif. 23/11/2015]
- Istat (2013a), *La formazione nelle imprese in Italia*, Statistiche Report, Roma <<http://www.istat.it/it/archivio/97091>> [verif. 23/11/2015]
- Istat (2013b), *La classificazione delle professioni*, Roma
- Menichinelli, M., Ranellucci, A. (2015), *Censimento dei Laboratori di Fabbricazione Digitale in Italia 2014*. Roma: Fondazione Make in Italy CDB in <[http://www.makeinitaly.foundation/wp-content/uploads/2015/02/Censimento\\_Make\\_in\\_Italy.pdf](http://www.makeinitaly.foundation/wp-content/uploads/2015/02/Censimento_Make_in_Italy.pdf)>

- Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, Unioncamere (2015), *Progetto Excelsior. Sistema informativo per l'occupazione e la formazione. Sintesi dei principali risultati*, 2014, Roma
- Nicoletti P. (2015), *Responsabilità sociale d'impresa nelle Pmi. L'emersione della formazione implicita e dell'innovazione sociale*, Isfol, I Libri del Fse, Roma
- Nicoletti P. (2014), *Responsabilità Sociale d'Impresa. Policy e Pratiche*, Isfol, I Libri del Fse, Roma
- OECD (2015), *The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being*, OECD, Paris
- OECD (2010), *Innovative Workplaces: Making Better Use of Skills Within Organisations*, OECD, Paris
- Pellegrini C., Frigo F., a cura di (2006), *La formazione continua in Italia*, Franco Angeli, Milano
- Pistagni R., Silvi E. (2013), *Modelli organizzativi delle imprese italiane in tempi di crisi*, Isfol, Roma. <<http://sbnlo2.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?WEB=ISFL&IDS=19635>> (verif. 24/11/2015)
- Richini P., Zangrandi R.S., (2015) a cura di, *Middle management del terziario: evoluzione di un ruolo*, Guerini Next, Milano
- Rossi S. (2015), *Conoscenza, innovazione, rilancio dell'economia*, Lectio magistralis, Almo Collegio Borromeo, Pavia, 17 marzo 2015
- Serreri P., a cura di (2010), *PERSeO. Personalizzare e Orientare. Il bilancio di competenze per l'occupabilità nel Lazio*, Franco Angeli, Milano
- Severati, P., a cura di, (2010), *Campi di formazione – Manuale*, Isfol, Collana Strumenti, Isfol, Roma
- van Zon, A., Antonietti, R. (2005), *Education and Training in a Model of Endogenous Growth with Creative Destruction*, MERIT – Infonomics Research Memorandum Series, No. 2005-011
- Verzicco, L. (2015), *Le fonti statistiche europee che utilizzano la classificazione CLA*, in Angotti, R., Belmonte S. (2015), *Classificazione delle attività di apprendimento – Manuale, Traduzione della «Classification of Learning Activities - Manual» di Eurostat*, Isfol, Roma