



ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA FORMAZIONE  
PROFESSIONALE DEI LAVORATORI

**ISFOL – STRUTTURA DI VALUTAZIONE FSE**

**VERSO LA FORMAZIONE CONTINUA.  
I PROGETTI AZIENDALI FINANZIATI DAL FONDO SOCIALE  
EUROPEO**

**SINTESI**

## 1. Il quadro generale

Il Docup fa propria la filosofia che ha ispirato i regolamenti comunitari, nei quali si sottolinea la centralità dei lavoratori, piuttosto che delle imprese, negli interventi cofinanziati dall'obiettivo 4, in particolare quelli attivati all'interno dell'asse 2.

Tuttavia sia nei Regolamenti comunitari che nel Docup italiano non risulta chiarito il ruolo delle imprese rispetto ai bisogni di formazione dei propri dipendenti. Tale ambiguità riflette l'assenza di una chiara definizione di formazione continua, pur essendo la costruzione del sistema l'obiettivo perseguito dal Docup. Si tratta peraltro di un'ambiguità di fondo che accomuna il documento italiano a quello di molti altri Stati membri<sup>1</sup>, e che investe anche altri presupposti di fondo di questo obiettivo.

Le azioni di formazione continua coinvolgono per loro natura, sia i lavoratori occupati, sia le imprese in cui essi sono inseriti: questi due aspetti non possono essere tenuti disgiunti. Se è vero che la formazione destinata ai lavoratori mira al miglioramento delle conoscenze e delle competenze, o se è vero che essa è destinata a combattere l'obsolescenza delle qualifiche e a consolidare il posto di lavoro minacciato, è la strategia complessiva dell'impresa ad esserne coinvolta.

La ricerca realizzata nel 1996 sui progetti presentati nell'asse 2, (come spiegato nel capitolo 1 paragrafo 6.4) intendeva individuare ed analizzare le variabili che determinano il fabbisogno formativo delle imprese, attraverso l'analisi puntuale degli effetti dinamicizzanti prodotti dall'obiettivo, delle caratteristiche, motivazioni, oneri finanziari e, anche, caratteristiche della formazione realizzata.

## 2. Principali conclusioni della ricerca

L'indagine ha evidenziato come il ricorso ai finanziamenti Fse previsti per l'asse 2 dell'obiettivo 4 provenga prevalentemente da parte di imprese coinvolte nell'innovazione in un'ottica espansiva, piuttosto che da aziende colpite da fasi recessive. Gli interventi cofinanziati sono infatti tesi al miglioramento e al consolidamento delle posizioni di mercato detenute dalle imprese, più che al fronteggiamento di situazioni di crisi e di recessione.

Ciò d'altra parte risulta una conseguenza piuttosto prevedibile di una mancata definizione a monte di orientamenti e di categorie concettuali chiare da cui far discendere criteri operazionali di scelta e di selezione dei progetti. Il mutamento industriale e la tutela dei posti di lavoro può infatti collegarsi sia a situazioni di crisi aziendale, ma altrettanto legittimamente, ad una strategia di sviluppo dell'impresa. Inoltre la solerte risposta ad un bando regionale o multiregionale oltre a richiedere una adeguata conoscenza dei meccanismi istituzionali di accesso ai fondi (tipico degli enti e delle agenzie private di

---

<sup>1</sup> Si veda a questo proposito Commissione europea - DG V, *Synthèse des évaluations à mi-parcours 1994-199: objectif 4, 1997*

formazione) comporta l'investimento di risorse umane e finanziarie che l'azienda in crisi difficilmente è disposta a fare.

Malgrado la mancanza di una diffusa e capillare opera di informazione e sensibilizzazione alle imprese, la risposta di chiamata ai bandi è stata molto forte. Inoltre i soggetti a cui è stato accordato il finanziamento sono in prevalenza singole imprese. I progetti presentati da consorzi e quelli che hanno avuto come proponente un organismo di formazione sono, a confronto, in netta minoranza. Questo ci porta a considerare che (i) le imprese tendono ben poco ad associarsi tra loro ai fini dell'accesso al Fse - e ciò anche nel caso di aziende di piccola dimensione - e che (ii) i proponenti "altri" dalle imprese, raramente presentano progetti finalizzati alle esigenze di aziende specifiche pre-individuate. Questo significa che i proponenti "non imprese" dell'obiettivo 4 prendono in conto piuttosto le esigenze formative trasversali dei lavoratori e/o delle imprese, di un determinato territorio e settore/comparto, piuttosto che i fabbisogni e la committenza di aziende specifiche e pre-individuate. Certamente non si hanno elementi per poter giudicare quanto, tale fenomeno, sia significativo di un eventuale scollamento tra l'offerta formativa dell'obiettivo 4 e le reali esigenze dei lavoratori e delle imprese, anche perché, come più volte specificato, vi possono essere casi in cui la descrizione analitica delle imprese direttamente o indirettamente beneficiarie dell'intervento non sia stata fornita dai proponenti per inadeguatezza (da questo punto di vista) dei formulari di presentazione, ma queste informazioni risultano piuttosto indicative per fornire un quadro (seppur impressionistico) dell'attuazione dell'obiettivo 4.

Osservando i dati sui contenuti delle tipologie corsuali possiamo affermare che il concetto di mutamento industriale sia stato interpretato in termini di:

- nuovi modelli organizzativi;
- cambiamento dei prodotti;
- conquista di nuovi mercati;
- adeguamento tecnologico.

Si può ritenere positivo il fatto che la formazione aziendale cofinanziata contribuisca ad incrementare ulteriormente le performance di aziende competitive, almeno sul piano strettamente economico. Dal punto di vista dell'interesse specifico dei lavoratori è tuttavia evidente che la "minaccia" di disoccupazione è però maggiormente presente nelle imprese meno performanti. E d'altra parte uno degli obiettivi espliciti del Docup andava proprio nella direzione di attivare azioni per sostenere i lavoratori minacciati dal rischio di perdita del posto di lavoro, dovuto a processi di obsolescenza delle professionalità.

Nel complesso non sembra che i sottoprogrammi regionali abbiano tracciato né linee di demarcazione, né criteri di priorità tali da costituire una strategia differenziata per le imprese più o meno competitive e dunque per i lavoratori nelle diverse condizioni. Ma d'altra parte tutto ciò fa

parte di quella ambivalenza che caratterizza l'insieme della "filosofia" del Fondo sociale europeo che mira nel contempo ad obiettivi di carattere sociale e ad obiettivi di carattere economico.

Si deve anche tener presente che la situazione è notevolmente migliorata rispetto alle esperienze effettuate nell'ambito della formazione aziendale finanziata dal Fse nel corso degli anni '80. All'epoca gran parte dei progetti erano finalizzati alla formazione dei lavoratori coinvolti in situazioni di crisi che riguardavano interi comparti aziendali. Soprattutto in diversi settori caratterizzati da una forte presenza di imprese a partecipazione statale si effettuavano, all'epoca, interventi formativi molto rilevanti dal punto di vista del numero dei soggetti coinvolti, ma ben poco significativi dal punto di vista della loro utilità rispetto al mantenimento dei livelli occupazionali.

La formazione era sovente finalizzata a processi di mobilità spesso programmati, ma quasi mai realizzati.

Viste le numerose esperienze trascorse ci si poteva attendere che, in Italia, vi sarebbe stato un ampio ricorso all'obiettivo 4 da parte di imprese in situazione di recessione.

Nell'attuale fase hanno contribuito a favorire l'accesso ai finanziamenti da parte delle imprese più piccole e performanti: la non esistenza di "programmi quadro" riservati ai grandi gruppi di imprese, la competitività tra progetti che viene determinata dalle procedure concorsuali per l'assegnazione dei finanziamenti, ed infine il vincolo a privilegiare le azioni finalizzate alle piccole e medie imprese.

Rimane tuttavia il problema, d'altra parte già più volte richiamato, di come coinvolgere nelle attività le imprese più "periferiche" ovvero quelle che per ragioni dimensionali, di appartenenza settoriale o di area geografica, hanno le minori possibilità di accesso alla stessa informazione sulle opportunità esistenti e che, comunque, non hanno (o ritengono di non avere) i mezzi e le competenze adeguate per instaurare gli opportuni rapporti con le amministrazioni finanziatrici.

L'esistenza di un orientamento "competitivo" più che "preservativo" è peraltro ravvisabile sugli esiti che gli interventi di formazione intendono perseguire sui lavoratori. La stragrande maggioranza dei corsi puntano sul miglioramento delle capacità piuttosto che su una riconversione delle mansioni e ciò è coerente con quanto rilevato in merito alla situazione delle aziende: se poche sono le imprese che dichiarano di perseguire una strategia di lotta alla recessione, pochi saranno gli interventi formativi che intervengono radicalmente sui lavoratori per modificarne le prestazioni.

Altrettanto scarsa è l'opzione di creare con la formazione nuove figure professionali e, quando presente, si tratta probabilmente di interventi destinati alla formazione di neo-assunti. Inoltre laddove si tratti di figure professionali legate a qualifiche certificate, subentra la normativa regionale che ne regola i contenuti e i tempi in maniera standard.

Rispetto alla logica dell'obiettivo 4, che si indirizza principalmente ai lavoratori minacciati di disoccupazione, si delinea una situazione da cui emerge che le imprese fanno formazione non tanto per salvaguardare il posto del lavoratore minacciato, quanto per migliorare la prestazione dei propri dipendenti. In questo si gioca probabilmente il dibattito sull'opposizione/convergenza degli obiettivi perseguiti dall'azienda e dal lavoratore con la formazione: non sempre nella strategia dell'impresa la tutela del posto di lavoro (anche attraverso attività di formazione) prevale su una logica di competitività e concorrenza.

Dal punto di vista della tipologia degli interventi sembra delinearsi una modalità che privilegia le attività formative "su misura" rispetto alla singola azienda. Si può presumere che questo implichi una forte e positiva finalizzazione dei corsi sugli specifici fabbisogni di impresa. Certo siamo ben lontani dalla modalità di intervento "a catalogo" di cui si lamentano i fruitori della formazione in alcuni dei Paesi in cui la formazione continua è ben più consolidata che in Italia. Indubbiamente tutte e due le modalità hanno i loro vantaggi ed i loro limiti sul versante dei costi e su quello dell'appropriatezza dell'intervento rispetto ai fabbisogni.

### **3. La struttura degli interventi di formazione aziendale: costi e durate**

I 1.058 corsi facenti parte dei 406 progetti aziendali rilevati nelle Regioni del Centro-nord, rappresentano un costo complessivo a preventivo pari a 43,6 miliardi di lire pari all'85,6% del finanziamento richiesto nei progetti presentati (tab. 8.5).

Il monte ore complessivo dei corsi approvati è pari a 1.417.744. Il numero di lavoratori partecipanti preventivato è di 20.799. Non si dispone di informazioni sui partecipanti effettivi e su quanti di essi hanno portato a conclusione la formazione, tuttavia si può ritenere che, vista la relativa breve durata dei corsi, i tassi di abbandono non siano stati rilevanti.

La durata media dei corsi rilevati, pari a 68,2 ore appare appropriata ad interventi che si indirizzano a lavoratori occupati, per interventi finalizzati a specifiche esigenze delle imprese e che si svolgono prevalentemente durante l'orario di lavoro (tab. 8.6).

La dispersione intorno alla durata media (pari come abbiamo visto a 68,2 ore), appare tuttavia notevole in quanto si passa da una durata inferiore alle 50 ore dei progetti multiregionali e di quelli approvati in Emilia Romagna, a durate che superano le 200 ore (Lazio).

Le durate medie più ridotte si riscontrano nei progetti promossi da singole imprese e dai consorzi, le più lunghe nell'ambito dei progetti promossi dagli enti pubblici e dagli organismi di formazione di emanazione delle categorie.

Il costo medio ora/allievo degli interventi pari a 30.769 lire appare relativamente contenuto.

Le differenze nei costi medi esistono ma, per effetto di parametrizzazioni in genere prestabilite, tali scarti non appaiono di particolare rilievo.

Ovviamente il costo di questi progetti risente di una serie di diseconomie di scala dovute, come abbiamo visto, al fatto che ogni progetto riguarda un numero molto limitato di corsi e di edizioni degli stessi ed in conseguenza anche un numero limitato di utenti per progetto. Le diseconomie riguardano probabilmente la progettazione e la stessa gestione del progetto. Trattandosi di progetti promossi da imprese si deve inoltre supporre che le stesse tendano in qualche modo a recuperare alcuni dei costi dovuti alle stesse procedure di accesso ai finanziamenti.

I costi medi orari più bassi si riscontrano in Emilia Romagna (24.190 lire) e nei multiregionali (28.480 lire). Il costo medio orario più elevato si riscontra in Piemonte con quasi 60.000 lire per ora allievo, si può supporre che la stessa strutturazione dei proponenti per “consorzi” implichi alcuni costi gestionali che non vengono recuperati da una scala dimensionale dei progetti che rimane, anche in questo caso, relativamente modesta sul piano quantitativo (tab. 8.6).

In effetti il costo medio (ora/allievo) dei progetti promossi dai consorzi appare notevolmente superiore a quello medio ed in particolare notevolmente più elevato rispetto a quello dei progetti promossi dalle singole imprese.

Il costo unitario appare inoltre particolarmente elevato per gli interventi promossi dagli enti pubblici.

Il costo medio per ogni progetto aziendale approvato è di circa 120 milioni di lire, quello per corso è di 52,7 milioni di lire.

Ogni impresa ha potuto contare su un finanziamento di circa 38 milioni di lire pari a 2,7 milioni per ognuno dei lavoratori coinvolti.

Soprattutto per le piccole imprese il contributo finanziario erogato per la formazione può considerarsi abbastanza rilevante in relazione al singolo intervento. Ovviamente questo non significa che “l’investimento” abbia necessariamente una sufficiente incidenza sui lavoratori e sulle imprese. Nella maggior parte dei casi, infatti, le esperienze di formazione effettuate con il finanziamento Fse rappresentano un fenomeno episodico, in quanto tale non in grado di agire strutturalmente sulla qualità delle risorse umane dell’impresa.

Si tratta tuttavia di esperienze che possono avere una certa importanza se riescono ad innescare motivazioni, interesse ed atteggiamenti gestionali (sul versante appunto delle risorse umane) tali da indurre a investimenti più costanti sulla qualificazione dei lavoratori.

Tornando ai costi rilevati attraverso l’indagine, si può notare come il costo medio per impresa coinvolta sia quello per cui si registrano le maggiori disparità tra aree territoriali. Ci troviamo di fronte

ad un'oscillazione molto forte dei costi che va dai 200 milioni di lire del Lazio, al limite di una media di 8,8 milioni di lire per impresa beneficiaria registrata in Piemonte (tab. 8.6).

Tali differenze rilevano da una molteplicità di fattori che vanno dal “parametro” di costo fissato, alla numerosità degli allievi per corso ed alla eventuale compresenza di più corsi o edizioni cursuali nella (o per la) medesima impresa.

#### 4. I soggetti attuatori

I proponenti dei progetti analizzati (ovvero i soggetti a cui è stato accordato il finanziamento) sono nel 76% dei casi singole imprese. I progetti presentati da consorzi sono il 7,2% una quota di progetti analoga (6,8%) ha avuto come proponente un organismo di formazione. Vi sono infine 11 progetti di cui 3 presentati da enti pubblici ed i rimanenti non attribuibili.<sup>2</sup>

Se si tiene conto dello specifico campo di indagine, ovvero dell’universo di riferimento della presente ricerca, tale distribuzione appare significativa rispetto ai due seguenti fenomeni:

- le imprese tendono ben poco ad associarsi tra loro ai fini dell’accesso al Fse e ciò anche nel caso di aziende di piccola dimensione. Nel nostro universo, infatti, quasi il 70% delle imprese coinvolte ha meno di 50 addetti e la maggior parte dei progetti “aziendali” sono presentati da singole imprese;
- i proponenti “altri” dalle imprese, raramente presentano progetti finalizzati alle esigenze di aziende specifiche pre-individuate. Come dimostra la scarsa incidenza, nel nostro campione, di progetti presentati da enti di formazione o rappresentanze di categoria, contenenti informazioni sulle imprese di riferimento. Questo significa che i proponenti “non imprese” dell’obiettivo 4 prendono in conto piuttosto le esigenze formative trasversali dei lavoratori e/o delle imprese, di un determinato territorio e settore/comparto, piuttosto che i fabbisogni e la committenza di aziende specifiche e pre-individuate.<sup>3</sup>

Non si hanno elementi per poter giudicare quanto, tale fenomeno, sia significativo di un eventuale scollamento tra l’offerta formativa dell’obiettivo 4 e le reali esigenze dei lavoratori e delle imprese, anche perché come prima specificato, vi possono essere casi in cui la descrizione analitica delle imprese direttamente o indirettamente beneficiarie dell’intervento non sia stata fornita dai proponenti per inadeguatezza (da questo punto di vista) dei formulari di presentazione.

In tutte le 13 Regioni (7 nel Centro-nord) in cui si è svolta la rilevazione erano presenti progetti proposti da “singole aziende”, mentre solo in 6 erano presenti progetti proposti da consorzi, con un’incidenza di una qualche entità solo in Piemonte.

---

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Ibidem

In Piemonte, Veneto, Emilia Romagna, Lazio non sono stati reperiti progetti presentati da organismi di formazione contenenti elementi descrittivi sulle imprese di riferimento sufficienti ai fine della presente indagine (quali la dimensione ed il settore di attività). Questo nonostante che, in tali aree, sia presente una vasta rete di organismi di formazione di consolidata esperienza.

Una certa consistenza dei progetti “aziendali” presentati da organismi di formazione è stata rilevata in Liguria e nel Friuli Venezia Giulia.

I consorzi hanno una forte capacità di aggregazione delle piccolissime imprese in quanto nei relativi progetti le imprese di dimensione inferiore ai 9 addetti hanno un peso superiore al 45% del totale delle imprese coinvolte nei progetti dei consorzi.

Tale assetto è anche determinato dagli indirizzi di tipo normativo ed amministrativo stabiliti da alcune Regioni. Gli enti di formazione mostrano una buona capacità di coinvolgimento soprattutto delle piccole imprese, il 60% delle imprese coinvolte nei progetti degli enti ha una dimensione di 10-49 addetti, mentre molto minore appare la capacità di aggregazione che gli enti riescono ad esercitare sulle piccolissime imprese.

I progetti aziendali (solo 3) presentati da imprese o enti pubblici coinvolgono tutti imprese di dimensioni superiori ai 50 addetti.

Per quanto riguarda i settori di attività produttiva delle aziende a cui si indirizzano i progetti si può notare come la forma consortile sia particolarmente presente nei progetti attinenti ai settori dell’agricoltura, delle costruzioni ed alberghiero. Le singole imprese risultano titolari di progetti soprattutto nel settore dell’industria sia di base che manifatturiera. Gli enti di formazione di emanazione delle categorie sono particolarmente attivi nel settore del commercio ed in quello dei servizi socio-sanitari insieme, in questo caso, ad altro organismi *non profit*<sup>4</sup>.

La ricerca ha messo in evidenza una notevole frammentazione dell’intervento, il 75,5% dei progetti include infatti un solo corso, fenomeno questo strettamente correlato a quello per cui nell’87,6% dei casi il progetto si riferisce ad un’unica impresa.

Se si tiene conto della relativamente modesta dimensione media delle imprese coinvolte appare evidente la scarsa possibilità che un progetto possa articolarsi in più interventi. Solo in Emilia Romagna, in Toscana e nei progetti multiregionali si riscontra una maggiore numerosità di progetti multi-azione. Viceversa, la notevole incidenza in Piemonte dei proponenti “consorzi”, non sembra correlarsi con una maggiore numerosità media dei corsi nell’ambito dei progetti.

---

<sup>4</sup> Ibidem

## 5. Le imprese: dimensioni e settori produttivi

La maggior parte degli interventi finanziati si è indirizzata ad imprese di piccola dimensione, oltre il 68% delle imprese beneficiarie ha infatti una dimensione inferiore ai 50 addetti, le imprese con non più di 5 addetti rappresentano oltre il 20% del totale.

Tuttavia, se si confronta la struttura del sistema produttivo<sup>5</sup> e la struttura delle imprese rilevate secondo la classe dimensionale, si può notare come i progetti dell'obiettivo 4 si concentrino su imprese di taglia non proprio modesta. Se, infatti, nella media nazionale il numero di addetti per impresa è 4,6 la media di addetti nelle imprese coinvolte nei progetti "aziendali" dell'obiettivo 4 è pari a 191.

Hanno una dimensione inferiore ai 50 addetti il 99% delle imprese italiane, mentre in tale classe dimensionale si situa il 68,2% delle imprese rilevate. Per quanto attiene alle imprese con più di 1.000 addetti esistenti in Italia, oltre 1 su 10 rientra in uno dei progetti rilevati che peraltro, come abbiamo visto, non riguardano né l'intero territorio nazionale, né la totalità dei progetti approvati nel 1996.

Tutti i progetti "aziendali" multiregionali hanno riguardato imprese con più di 1.000 addetti.

L'indagine conferma dunque quanto già osservato in altre circostanze rispetto alle relative difficoltà di accesso ai finanziamenti pubblici (e questo certo non riguarda il solo Fse) da parte delle piccole imprese. Tuttavia occorre tenere presente il particolare ambito di questa indagine in quanto, probabilmente, i lavoratori delle piccole imprese partecipano a progetti i cui proponenti sono organismi di formazione o altre istituzioni a carattere territoriale che recepiscono i fabbisogni trasversali di più imprese. Purtroppo non si ha visibilità delle caratteristiche di tali imprese.

Senza dubbio il vantaggio delle imprese di dimensione più grande risiede nel poter contare su interventi mirati agli specifici fabbisogni delle diverse funzioni produttive interne, non è detto tuttavia che tale approccio sia necessariamente quello più conveniente per i lavoratori anche se, in una stretta logica di "formazione continua", gli interventi dovrebbero consentire sia una maggiore produttività e competitività dell'impresa, che un effettivo accrescimento della professionalità dei lavoratori.

D'altra parte è proprio per questo che ai fini della formazione continua si auspica il massimo di concertazione tra le parti<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Tale confronto appare significativo, visti gli ordini di grandezza nonostante che la struttura del sistema produttivo sia quella rilevata con il Censimento del 1991 il quale include, ma con scarsa incidenza numerica, alcune tipologie di imprese non ammissibili ai finanziamenti Fse obiettivo 4

<sup>6</sup> Cfr Isfol, *Verso la formazione continua. I progetti aziendali finanziati dal Fondo sociale europeo*, op.cit.

I progetti aziendali riferibili ad imprese di piccolissima dimensione hanno un'incidenza nel Centro-nord pari al 21,7% dell'intero campione.

Una percentuale di piccolissime imprese superiore a quella media nazionale si riscontra in Piemonte e Toscana, mentre i progetti aziendali per imprese di dimensione superiore ai mille addetti si concentrano in particolare nel Veneto e nel Lazio. Sarebbe interessante indagare sui motivi che determinano in certe Regioni, più che in altre, una relativa maggiore partecipazione delle piccole imprese ai Programmi Fse. Toscana e Piemonte sono due Regioni in cui le Amministrazioni hanno nel corso del tempo cercato di promuovere la formazione aziendale e questo anche negli anni in cui non vi erano risorse comunitarie da dedicare a questo tipo di azioni.

Nel caso del Piemonte si potrebbe verificare quanto, la presenza di grandi imprese ben dotate dal punto di vista delle funzioni formative aziendali, abbia comportato ricadute positive dal punto di vista di una certa sensibilità al "fattore risorse umane" anche sulle imprese più piccole forse iniziando da quelle operanti in produzioni indotte, appunto, dalle grandi imprese.

La dimensione delle imprese è ovviamente correlata con il settore di attività delle stesse. Nei settori dell'agricoltura e dell'alberghiero rispettivamente il 78,3% e l'82,9% delle imprese beneficiarie hanno una dimensione inferiore ai 9 addetti, in tale classe dimensionale i settori meno rappresentati sono quelli dell'industria in senso stretto sia chimica e metallurgica che manifatturiera.

Questi due settori, insieme a quello dei trasporti e delle comunicazioni, sono viceversa quelli con una maggiore numerosità di grandi imprese beneficiarie.

Il settore del commercio che in generale, nel tessuto economico italiano, si caratterizza per una forte incidenza di micro-imprese, nell'ambito dell'obiettivo 4 partecipa con imprese di medie e grandi (nel senso di oltre 50 addetti) dimensioni, di conseguenza si può presumere che sia soprattutto la grande distribuzione ed il commercio all'ingrosso ad esprimere la maggior parte dei progetti formativi aziendali di questo settore.

Anche per il settore delle costruzioni la partecipazione delle medie e grandi imprese appare superiore a quella delle piccolissime aziende che pure caratterizza fortemente questo comparto.

Per quanto riguarda la distribuzione delle imprese beneficiarie per classe del fatturato, si nota una polarizzazione in quanto: oltre il 31% delle imprese ha un fatturato inferiore a 1 miliardo di lire e quasi il 37% un fatturato che supera i 5 miliardi.

Scarsamente rappresentate risultano invece le imprese con un fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi di lire che incidono per meno del 20% sul totale delle imprese rilevate. Si deve tuttavia tenere conto che per questa variabile ha una discreta incidenza il volume delle mancate risposte pari al 12,1%.

Per quanto riguarda la distribuzione settoriale delle imprese beneficiarie il 45% delle stesse appartiene all'industria, mentre hanno un'incidenza superiore al 10% il settore alberghiero e del terziario avanzato. L'8,5% delle imprese si situa nel settore del commercio ed il 7,1% in quello dell'agricoltura.

Il confronto tra la distribuzione delle aziende beneficiarie dell'obiettivo 4 e la struttura dell'occupazione dipendente per settore di attività economica in Italia, nel 1996, risulta di un certo interesse anche se solo in termini generici, vista l'eterogeneità dei due aggregati e la non omogenea distribuzione territoriale delle imprese rilevate.

Nel settore industria si situa il 35,2% dell'occupazione dipendente del privato ed il 45% delle imprese obiettivo 4, gli altri settori "sovra-rappresentati" risultano essere l'agricoltura e l'alberghiero.

Viceversa i settori più "sotto-rappresentati" appaiono quello dei servizi socio-sanitari (privati) seguito dai trasporti, commercio e costruzioni.

Il terziario avanzato rappresenta una quota di aziende beneficiarie dell'obiettivo 4 sostanzialmente analoga a quella che rappresenta sull'insieme dell'occupazione dipendente del settore privato.

Tutti i progetti aziendali multiregionali si collocano nel settore dell'industria chimica, metallurgica e metalmeccanica.

Le uniche Regioni in cui tutti i settori sono rappresentati sono il Piemonte e la Toscana anche perché sono le due Regioni con maggiore presenza in assoluto di progetti aziendali.

Nel complesso si può dire che, rispetto alla composizione del sistema produttivo, gli interventi dell'obiettivo 4 sono fortemente caratterizzati dalla presenza del secondario.

Tale propensione non appare che marginalmente attribuibile alla "situazione di crisi" in cui versano alcuni settori industriali in quanto tale fenomeno riguarda prevalentemente le grandi imprese poco presenti, come abbiamo visto, nel campione da noi rilevato.

Forse contribuisce a tale assetto la relativa minore dimensione media delle imprese del settore terziario rispetto a quella che caratterizza il settore dell'industria in senso stretto. D'altra parte anche il settore delle costruzioni è, come abbiamo visto, fortemente sotto-rappresentato, probabilmente proprio a causa della ridottissima dimensione media delle aziende e della forte presenza di lavoro autonomo.

Occorre qui ricordare l'alta incidenza degli interventi formativi rivolti ai lavoratori del settore delle costruzioni riscontrata nell'ambito della valutazione ex post relativa all'intervento Fse nel periodo

1990-93<sup>7</sup>. Si trattava tuttavia, allora, di interventi rivolti a soggetti che avevano perso il lavoro. Evidentemente vi sono una serie di ragioni che rendono difficile intervenire in questo settore con interventi formativi che, come prevede l'obiettivo 4, contribuiscano a prevenire le stesse situazioni di crisi o comunque facilitino la mobilità dei lavoratori verso altre imprese o altri settori.

Nell'ambito degli interventi nel terziario si può notare la scarsa incidenza di quelli rientranti nel comparto del commercio.

La scarsa rilevanza di interventi in questi due settori (costruzioni e commercio) dipendono da alcune variabili che li accomunano.

La piccola dimensione media delle imprese sicuramente non agevola l'attivazione degli interventi. Ambedue i settori sono inoltre caratterizzati da una forte presenza di lavoro indipendente.

Ma l'elemento che maggiormente accomuna i due settori è la loro forte "permeabilità", non solo in termini di "basse soglie" (di investimento) per la creazione di nuovo lavoro, ma anche per quanto riguarda la mobilità degli occupati sia interaziendale, che in provenienza da altri settori<sup>8</sup>.

Tale permeabilità deriva da una grande flessibilità che caratterizza il lavoro nei due settori considerati, flessibilità che peraltro non raramente le imprese reperiscono anche nel lavoro non istituzionale.

Comunque sia, vista l'ampia enfasi che, in questo periodo, viene posta sulla flessibilità del lavoro, appare quanto mai opportuno reperire gli strumenti adeguati per intervenire con la formazione continua in questi settori al fine, sia di agire su quelle fasce di lavoratori "deboli" continuamente sottoposti a mobilità involontaria, sia per incentivare l'innovazione in due settori in cui gli alti tassi di occupazione sono anche determinati da una certa arretratezza delle modalità organizzative e di produzione.

## 6. La situazione economica delle imprese

L'obiettivo 4 si articola su due linee principali di intervento, l'una finalizzata ad incentivare l'adattamento dei lavoratori alle innovazioni, l'altra finalizzata a ridurre il rischio di perdita del lavoro a causa dell'obsolescenza delle competenze professionali.

---

<sup>7</sup> Vedi in proposito:

- M.Giovine "Elementi per la valutazione ex post del Fse anni 1990-92" in *Osservatorio Isfol*, n.3/1994

- C.Lion "Elementi per la valutazione ex post delle attività di formazione cofinanziate dal Fse" in *Osservatorio Isfol*, n.1-2/1996

<sup>8</sup> Si veda a questo proposito "Flussi tra condizioni: consistenza e traiettorie" in *Rapporto Isfol 1997*, F.Angeli, Milano 1997

Le due linee di azione non individuano di per sé tipologie di aziende e di lavoratori prioritari nel senso che sono di fatto ammissibili ai finanziamenti, sia imprese e relativi lavoratori “in crisi”, sia imprese e lavoratori in situazioni di sviluppo e competitività economica.

Tuttavia, prima di analizzare le variabili attinenti si deve precisare che, per molti progetti aziendali esaminati, non è stato possibile ricostruire il profilo dell’impresa dal punto di vista del suo andamento relativamente al fatturato, agli investimenti, all’organico.

In molti formulari di presentazione dei progetti non vengono infatti richieste tali informazioni. Nei casi in cui l’informazione viene richiesta le risposte mancanti o parziali sono decisamente numerose.

Tale fatto è certamente una delle conseguenze più ovvie generata dalla strutturazione dei questionari e tanto più irrazionale quanto più si tiene conto che uno dei criteri di valutabilità dei progetti (sia di pertinenza che di potenziale efficacia) è la relazione con lo “stato di salute” dell’azienda.

Le osservazioni che seguono si riferiscono dunque ad un numero ristretto di progetti per i quali si avevano almeno alcune delle informazioni essenziali per l’analisi dell’andamento economico delle imprese di riferimento e più precisamente:

- l’andamento dell’organico (variazioni in un anno) si è potuto ricostruire per il 32,4% delle imprese analizzate;
- l’andamento del fatturato (variazioni in un anno) si è potuto ricostruire per il 34,4% delle imprese analizzate;
- non si sono potute elaborare, visto il numero irrilevante dei casi osservabili, le informazioni attinenti all’andamento degli investimenti, ed all’esistenza o meno del ricorso, da parte dell’azienda, a strumenti di riduzione o sospensione del personale (licenziamenti, Cig, mobilità).

Sulla base di quanto premesso, emerge che:

- il 54,2% delle imprese ha registrato nell’anno di riferimento un incremento dell’organico e solo il 25,4% ha verificato una contrazione degli addetti. Il rimanente 20,4% non ha registrato alcuna variazione dell’organico;
- tra le imprese con più di 50 addetti<sup>9</sup> il 56% presenta una situazione di incremento degli organici, è tuttavia in questa classe dimensionale che si concentra il maggior numero di imprese (33%) per le quali, nell’anno di riferimento, si è verificata una contrazione del numero degli addetti;
- tra le micro-imprese (fino a 9 addetti) prevalgono i casi di stazionarietà dell’organico (46%), l’incidenza dei casi di decremento è decisamente modesta in quanto pari al 15% ovvero la più contenuta rispetto alle altre classi dimensionali, i casi di incremento degli organici sono pari al 39%;

---

<sup>9</sup> Nelle imprese di ogni classe dimensionale sono minoritari i casi di decremento dell’organico.

- anche per le imprese di dimensione compresa tra i 10 ed i 49 addetti si nota una prevalenza delle situazioni di incremento dell'organico (55%), mentre si nota un decremento nel 19,5% dei casi;
- soltanto nel settore dei trasporti il numero delle imprese che hanno registrato un decremento degli organici è superiore a quello delle imprese che hanno, viceversa, registrato un incremento.

L'analisi dell'andamento del fatturato conferma decisamente la situazione di relativa "buona salute" delle imprese beneficiarie in quanto l'84% delle stesse ha registrato nell'anno di riferimento un incremento del fatturato. Tale incremento appare particolarmente sostenuto nelle imprese di taglia "media" (10-49 addetti) e relativamente più contenuto nelle micro-imprese tra le quali tuttavia oltre il 75% ha comunque registrato un incremento di fatturato. Piuttosto si deve notare che tra le micro-imprese il 22,6% ha registrato una contrazione del fatturato, tale indice è contenuto nel 13,8% per le imprese di dimensione più grande.

Nel 51% dei casi validi osservati, ad un incremento del fatturato ha corrisposto anche un incremento degli organici, vi è tuttavia anche un numero di casi non irrilevante, in quanto pari al 23% dei casi osservati, in cui ad un incremento del fatturato ha corrisposto una contrazione degli organici.

Infine abbiamo il 13% di casi in cui ad un incremento del fatturato non ha corrisposto alcuna variazione nel numero degli addetti.

Come si vede, nel complesso, i progetti aziendali dell'obiettivo 4 riguardano imprese con buone performance economiche. Il fatto che la numerosità delle imprese per le quali si è verificato un incremento di fatturato sia superiore a quella delle imprese con incremento degli organici sembra confermare, almeno in parte, la teoria della "crescita con poca occupazione". Le finalità dell'obiettivo 4 non escludono affatto l'intervento rivolto ad aziende in situazione di "crisi" in quanto, anzi, è proprio in tali realtà che i lavoratori sono maggiormente minacciati dal rischio di disoccupazione e si pone dunque la necessità di intervenire con azioni di riqualificazione e riconversione. Ciò nonostante dalla osservazione empirica si rileva una propensione a fruire dei finanziamenti per la formazione piuttosto da parte delle imprese in espansione che non da parte di quelle esposte alla recessione.

I fattori che determinano tale propensione sono molteplici, ne mettiamo in evidenza alcuni:

- l'attenzione da parte del management delle imprese allo sviluppo delle risorse umane costituisce un probabile ed importante contributo alla competitività complessiva dell'impresa, vi è pertanto una probabile correlazione positiva tra l'investimento sulle risorse umane (formazione, ma anche piani di carriera e modalità organizzative che favoriscano l'apprendimento) e la produttività aziendale;
- emerge tuttavia, da altre ricerche effettuate nel passato, come la competitività delle imprese sia il risultato di una efficienza complessiva che investe in genere tutte le funzioni aziendali, pertanto è più probabile che siano le imprese più competitive a disporre di un management efficiente anche

nelle capacità di attivazione di tutte le fonti di incentivazione e finanziamento, ivi comprese quelle finalizzate allo sviluppo della qualificazione degli addetti.

La situazione economica delle imprese beneficiarie sembra aver condizionato l'impostazione dei progetti formativi, sui 515 analizzati solo 46 non si è potuto posizionarli rispetto alle finalità strategiche delle imprese, per i casi validi si è rilevato che:

- 243 progetti pari al 47,2% hanno avuto come finalità la facilitazione dei processi espansivi delle imprese;
- 206 progetti pari al 40% hanno avuto come obiettivo il mantenimento dei livelli competitivi raggiunti;
- solo 20 progetti pari al 3,9% sono stati finalizzati a contrastare processi di recessione.

Con riferimento alle imprese: per 1.001 imprese il progetto ha avuto finalità di supporto a strategie espansive, per 501 di mantenimento dei livelli di competitività raggiunti, per solo 27 imprese si sono potute rilevare strategie finalizzate alla lotta contro la recessione.

I buoni andamenti delle piccole imprese che hanno caratterizzato il 1996, trovano riscontro nei dati rilevati, sono infatti soprattutto le imprese con meno di 10 addetti che hanno finalizzato l'intervento formativo a strategie espansive; in questa classe dimensionale troviamo il 69,9% di imprese che hanno agito in ottica di incremento, e solo lo 0,6% per finalità di compensazione di fenomeni di recessione. Tali indici sono rispettivamente pari a 58,4 e 3,3% nel caso delle imprese con più di 50 addetti.

Alcune differenze si riscontrano in proposito anche in relazione al settore economico di attività delle imprese. I progetti hanno finalità collegati a strategie espansive soprattutto nel settore delle costruzioni, del commercio, dell'alberghiero e dei trasporti e delle telecomunicazioni. Si tratta di settori che non hanno attraversato un periodo di particolare prosperità dal punto di vista degli andamenti produttivi; si deve pertanto presumere che siano le imprese più efficienti di tali comparti ad inserire, nei loro programmi di espansione, anche l'intervento formativo.

Nel settore del commercio è tuttavia compresente anche una quota non indifferente di imprese che cercano di mettere in campo strategie di arginamento di fenomeni recessivi. Una situazione di sostanziale stazionarietà, e dunque di non particolare finalizzazione della formazione a strategie specifiche, si riscontra in particolare nei settori dell'agricoltura e dell'industria di base.

L'indagine effettuata ha mirato anche ad evidenziare il posizionamento dell'intervento formativo rispetto ai problemi più generali di interesse dell'impresa.

In pochi casi si è trovata una manifestazione esplicita di preoccupazioni riguardanti il settore di appartenenza, i mercati di livello nazionale ed internazionale. Nella quasi totalità dei casi l'espressione

delle problematiche aziendali in relazione ai fabbisogni di miglioramento delle competenze degli addetti si riassume in problematiche strettamente attinenti all'organizzazione interna dell'impresa.

### 7. Soggetti attuatori, tipologia degli interventi e strategie di utilizzo delle risorse dell'asse 2

Per quanto riguarda l'architettura formativa, le tipologie di corsi prospettati e il tipo di metodologie utilizzate occorre notare quanto segue:

Le singole imprese non sembrano esprimere una preferenza netta per specifiche aree aziendali: a fronte di una "attesa" preponderanza dell'area qualità<sup>10</sup> troviamo invece la prevalenza delle aree "gestione di impresa", "produzione e logistica", "sistemi informativi" e "organizzazione e personale". Possiamo ipotizzare che si tratta di corsi che mirano allo sviluppo di competenze manageriali in concomitanza con le trasformazioni tecnologiche che investono il comparto produttivo. Non troviamo, al contrario, una eccessiva presenza di corsi per la sicurezza, che invece è stata indicata, in alcuni bandi regionali come una delle tematiche prioritarie. Va a questo proposito ricordato il rilievo effettuato dalla Corte dei conti europea sulla non ammissibilità delle spese sostenute per questo genere di interventi.

L'avvio di corsi sulla qualità del prodotto avviene in maniera molto differenziata: i progetti si collocano lungo un *continuum* che da un lato prevede un "semplice" aggiornamento normativo sulle norme che certificano la qualità del prodotto dall'altro arriva all'attivazione di veri e propri circoli di qualità interaziendale, che coinvolge dipendenti di aree e livelli diversi.

Sostanzialmente differente appare la situazione se ci si riferisce ai consorzi di impresa. In questo caso aumentano i corsi svolti per la qualità (20,6%) e acquista maggior peso l'area del marketing e delle vendite.

Benché si tratti di un numero piuttosto irrisorio di casi c'è da notare che anche nei progetti presentati da enti di formazione (per conto delle imprese) la qualità gioca il ruolo più rilevante.

Analizzando invece i dati dall'ottica delle aree aziendali emerge che i temi concernenti il "marketing e vendita" e l'"amministrazione" sembrano essere di natura più trasversale alle diverse tipologie di soggetti attuatori.

Mentre infatti emerge una certa concentrazione di iniziative finalizzate a trasmettere contenuti sulla sicurezza e sulla qualità nelle singole imprese, i temi legati a compiti gestionali e amministrativi nonché alla elaborazione di strategie per la conquista/mantenimento dei livelli di mercato rappresentano un interesse che accomuna i diversi soggetti attuatori.

---

<sup>10</sup> Qualità e sicurezza sono state inserite, anche se in maniera impropria, come aree aziendali visto che nella fase di *testing* della scheda di rilevazione si sono rilevati argomenti ricorrenti nei progetti approvati:

Il fenomeno della globalizzazione dei mercati e dell'internazionalizzazione dei prodotti si traduce nella necessità di adeguare competenze di diverso livello all'interno delle imprese di tutte le dimensioni. Tale scelta espansiva dell'azienda e del consorzio di imprese trova conferma dall'incrocio di questa informazione con le strategie di impresa perseguite dove troviamo il 59,5% dei corsi progettati per questa area. Una medesima considerazione vale anche per la funzione ricerca e progettazione che viene interessata maggiormente in condizioni di sviluppo aziendale (87,8%). La stessa considerazione vale anche per i corsi per il miglioramento delle competenze manageriali che vengono svolti per la maggior parte nelle imprese in crescita (20,5%), seguiti dai corsi concernenti l'organizzazione e il personale (14,4%). Si può ritenere che l'azienda in espansione investa prioritariamente sullo sviluppo delle risorse umane, agendo sui processi lavorativi e sui modelli organizzativi. E' interessante anche la quota di azioni per il miglioramento della qualità che rivestono il 13,8% delle attività complessivamente programmate dalle aziende che si dichiarano in crescita.

Dalle informazioni raccolte si evidenzia quale tipo di corso venga avviato quando l'impresa, viceversa, si trovi a combattere una situazione di recessione economica o quando sia impegnata a mantenere i propri livelli attuali. In quest'ultimo caso prevalgono i corsi per la qualità (61,9%), per la sicurezza (58,2%) e per la l'amministrazione e il controllo (57,1%) mentre ricorre alla realizzazione di interventi sui sistemi informativi per contrastare i processi di obsolescenza delle strutture e dei processi (48,3%). Nel primo caso appare piuttosto evidente come il progetto aziendale sia la risposta ad una esigenza proveniente dal contesto socio-istituzionale più che strettamente economico: realizzare interventi per ottenere la certificazione di qualità del prodotto o per garantire l'adeguamento alle norme di sicurezza dei luoghi di lavoro risulta un obbligo da assolvere per sventare il pericolo di fuoriuscita dai meccanismi concorrenziali del mercato e per mantenere e/o consolidare i livelli in esso raggiunti.

Emerge un quadro complessivamente "in espansione" dell'impresa italiana che investe nella formazione delle risorse umane e nel miglioramento dei meccanismi di gestione e controllo interno.

Tale considerazione è ulteriormente rafforzata dall'incrocio della tipologia corsuale con la domanda che, nella scheda, intendeva focalizzare il motivo principale per il quale l'azienda (o il consorzio) sarebbe stata indotta a presentare un progetto formativo, definendo il tipo di mutamento industriale che legittimava il ricorso ad interventi cofinanziati.

La definizione di mutamento industriale, di fatto, non è univocamente fornita (né all'interno dei documenti di programmazione, né nei documenti regionali. Nella scheda progetto si è ricorso ad una casistica molto allargata che consentisse di individuare fattori *hard* di trasformazione, come il potenziamento/sostituzione di impianti esistenti, le fusioni aziendali, l'aggiunta/sostituzione dei mercati, le vendite/acquisizioni ecc, e fattori più *soft* come i processi organizzativi, la mobilità interna di personale o gli inserimenti recenti.

Dalle informazioni raccolte emerge che solo l'area della manutenzione e quella dei sistemi informativi è coinvolta in mutamenti di carattere strutturale (rispettivamente il 42,9% e il 26,9% dei progetti nascono da un problema di "potenziamento degli impianti esistenti"). Ciò confermerebbe che le situazioni maggiormente a rischio si scontrano con l'evoluzione tecnologica delle strutture produttive (connesse per lo più all'avvento di automazione e informatica) che le aziende tentano di fronteggiare all'interno di una strategia "difensiva". Il principale mutamento industriale riguarda i processi e il miglioramento della qualità del prodotto.

Gli interventi per migliorare la qualità dell'azienda investono a più livelli la struttura aziendale: così per giungere alla aspirata certificazione di qualità, con la quale si ottiene una maggiore garanzia di penetrazione sul mercato, l'azienda ha l'opportunità di effettuare un'analisi approfondita dei processi di lavoro. La qualità in azienda rappresenta un fattore ritenuto ormai indispensabile per la permanenza nel mercato, in un'ottica di soddisfazione del cliente e di preparazione per affrontare la concorrenza con il massimo dell'efficienza organizzativa. Tali considerazioni valgono ancora di più per le Pmi che, come abbiamo notato, costituiscono la stragrande maggioranza del nostro campione. La qualità totale rappresenta per le Pmi un nuovo sistema manageriale che investe l'azienda a tutti i livelli. Esso, in effetti, modifica la cultura aziendale, le priorità che guidano il management, i processi gestionali e decisionali, l'approccio di tutto il personale al lavoro e in generale il "clima" aziendale.

L'Unione europea ha premuto per una forte accelerazione nell'introduzione della qualità come strategia di competitività del tessuto socio-economico e le imprese hanno risposto utilizzando i canali di finanziamento dell'obiettivo 4 per rispondere a tale sollecitazione. Al di là di alcuni casi isolati (e tra questi va annoverata la Regione Lazio), in effetti, non esistono linee di finanziamento specifiche per dare attuazione a progetti di certificazione di qualità (sia del prodotto che del sistema), così come manca del tutto una legislazione quadro nazionale nei confronti di tali problematiche.

Con la stessa logica possiamo considerare i corsi svolti per l'adeguamento delle imprese alle norme di sicurezza sul lavoro (dl n. 626 del 19.9.1994). Anch'essi insistono sui processi organizzativi e come i progetti per il miglioramento della qualità, costituiscono un passo importante che l'azienda ha dovuto sostenere per mantenere le proprie posizioni sul mercato e, di conseguenza, i livelli occupazionali.

## **8. La risposta formativa alle problematiche socio-economiche**

Il bisogno di migliorare le competenze nella gestione di impresa si lega a problematiche connesse al contesto socio-economico nazionale, fatto questo che può fornire qualche indicazione sui contenuti dell'intervento formativo. Il 23% dei progetti che tentano di fronteggiare una crisi dovuta a cause esogene rispondono potenziando abilità manageriali e puntando sullo sviluppo tecnologico (19,7%). Andando a verificare il tipo di contenuti che vengono trasmessi durante il percorso formativo si osserva una netta predominanza di tematiche tecniche gestionali (24,5%), di conoscenze organizzative (12,4%) e linguistiche (9,5%).

Anche quando il problema viene individuato all'interno dell'azienda l'intervento a livelli del top management sembrano incontrare la preferenza dei soggetti attuatori (38,8% dei casi), o comunque l'azione riguarda aspetti connessi all'organizzazione complessiva e all'assetto del personale (47,1%); in misura minore (10,6%) la tipologia del corso riguarda aspetti produttivi e di logistica.

Una risposta piuttosto simile sembra essere fornita quando il problema principale è individuato nell'area del personale e dell'organizzazione.

Un'osservazione particolare riguarda ancora l'area tematica della qualità che per sua natura si configura come tematica trasversale a tutte le aree funzionali di un'azienda. Questo assunto non sembra trovare conferma nella nostra rilevazione, segno probabilmente che siamo ancora abbastanza lontani dalla diffusione adeguata di una cultura su questo aspetto cruciale della vita delle imprese.

Quando il problema principale riguarda i cicli produttivi dell'azienda le risposte che vengono date attengono a diverse tipologie corsuali. Una medesima considerazione concerne l'area dell'amministrazione su cui si cerca di intervenire anche avviando interventi sulla qualità.

Un'ultima osservazione riguarda il problema dell'obsolescenza tecnologica ed informatica. Quando infatti si individua nell'area "sistemi informativi" il problema principale dell'azienda, la risposta viene espressa non solo approntando corsi specifici a tale riguardo, ma anche coinvolgendo i livelli di responsabilità più elevati dell'organizzazione, quasi a testimoniare l'investimento culturale oltre che strutturale dell'impresa in crisi.

## **9. L'impatto sui lavoratori e sulle aziende**

La quasi totalità dei corsi ha riguardato il personale dipendente e solo un'esigua parte delle attività formative ha visto il coinvolgimento dei lavoratori autonomi.

Per quanto riguarda i dati relativi alla categoria "dipendenti" non si evince alcuna tendenza significativa: la fascia dei profili esecutivi rappresenta il 38% dell'utenza totale; i profili intermedi non si discostano di molto da questa percentuale, costituendo il 34,1% dei dipendenti coinvolti nella formazione. I profili dirigenziali hanno un peso relativamente minore pari al 23,9%.

Per quanto riguarda invece i lavoratori autonomi dai progetti rilevati emerge una forte presenza di commercianti che, rispetto al totale dei lavoratori autonomi coinvolti in attività formative, rappresentano il 71%. Il 25,8% di "altri autonomi" si riferisce essenzialmente ad agricoltori e artigiani.

La scarsa presenza di corsi per lavoratori indipendenti appare normale: si tratta di categorie per le quali hanno senso solo interventi di natura trasversale, ovvero interventi che coinvolgono più

imprenditori rispetto ad una stessa problematica. Si conferma quindi la difficoltà dell'impresa ad associarsi per realizzare interventi che coinvolgano lavoratori (in questo caso gli stessi imprenditori) provenienti da imprese diverse; in effetti la presenza dei consorzi è esigua rispetto al totale dei proponenti, e concentrata solo in alcune Regioni.

La distribuzione di ciascuna utenza rispetto alla tipologia di corso delinea un quadro piuttosto coerente tra l'utenza e l'attività svolta: i profili intermedi si concentrano prevalentemente nell'area sistemi informativi (21,4%). Anche la gestione di impresa vede il coinvolgimento di personale con qualifiche intermedie (30,4%). Nella produzione e logistica, nella qualità e nella sicurezza si riscontra una prevalenza di profili esecutivi, con rispettivamente il 18,3%, 22,5%, il 12,3%.

I profili dirigenziali sono presenti soprattutto nei corsi dell'area gestione di impresa (33,8%), ma hanno un certo peso anche nell'organizzazione e personale (20,5%).

Complessivamente l'"organizzazione e personale" è l'area nella quale si distribuiscono in maniera omogenea i diversi profili di utenza, segno di una trasversalità di contenuti che coinvolge le diverse categorie di dipendenti all'interno di una stessa impresa.

Dai dati emerge invece una certa specializzazione dell'utenza rispetto al soggetto proponente: i corsi presentati dalla singola azienda vedono una prevalenza di profili operativi (38,4%); i consorzi si concentrano maggiormente sui dipendenti tecnici-amministrativi (48%). Gli enti di formazione si indirizzano principalmente a dipendenti della fascia strategico-gestionale (50%). Infine i lavoratori autonomi sono nella totalità dei casi riferiti a singole aziende.

Si profila dunque un quadro più preciso delle strategie aziendali rispetto alle risorse umane: l'azienda singola che decide di formare i propri dipendenti interviene su profili bassi; nel caso di imprese consorziate il profilo intermedio è quello prevalente. Le aziende, invece, che ricorrono ad un organismo di formazione esterno intervengono sui profili manageriali.

Va infine sottolineato come dalla rilevazione sia emersa l'assenza di procedure di bilancio di competenze sull'utenza coinvolta: non esiste una "logica personalizzata"<sup>11</sup> nella formazione, o quantomeno una valutazione preventiva delle capacità/competenze dei lavoratori sulle quali lavorare per formulare gli obiettivi dell'intervento. Si conferma dunque la logica "spot" della formazione in impresa, non inserita in una strategia complessiva, almeno di medio periodo, di sviluppo delle risorse umane.

Per quanto riguarda invece le conseguenze sui lavoratori, le informazioni sui progetti analizzati rivelano come si intenda maggiormente intervenire sul miglioramento delle capacità tecniche, gestionali e relazionali più che sulla riconversione delle mansioni. Nel mettere a punto la scheda si è scelto di distinguere gli esiti della formazione secondo tre tipologie di conseguenze: esiti

---

<sup>11</sup> Cesos, *Figure professionali ed organizzazione nelle azioni di formazione continua*, maggio 1996

dell'intervento che si configurano come miglioramento delle capacità possedute, tecniche, gestionali o relazionali; esiti che comportano una modifica sostanziale del lavoro svolto, in quanto implicano una riconversione delle mansioni; esiti per cui si prevede di creare una nuova competenza nel lavoratore formato.

In sostanza si è cercato di tenere distinti gli interventi generati da una minaccia di disoccupazione, per cui lavoratori con conoscenze obsolete sono chiamati a riconvertirsi, da quelli che invece intervengono sul lavoratore per migliorarne/adeguarne la prestazione. Il fattore discriminante è la differenza tra l'adattamento a un contesto di crisi e l'adattamento continuo a un processo generale di cambiamento indotto da diversi fattori (nuove tecnologie, nuove forme di organizzazione del lavoro, normativa). Va comunque sottolineato come gli obiettivi perseguiti dalla formazione, e indicati dalle imprese nei progetti, difficilmente sono riconducibili in termini di specifiche conoscenze e competenze professionali.

I risultati evidenziano che è quasi del tutto nullo il tentativo di creare nuove figure professionali. Si punta ad un miglioramento delle capacità tecniche in corsi sulla qualità e sui sistemi informativi; le capacità di gestione e di relazione, oltre ovviamente a riguardare l'area della gestione, sono ancora l'obiettivo di corsi sulla qualità e sull'organizzazione e il personale.

Complessivamente si mira al miglioramento delle capacità tecniche in quasi tutte le tipologie di corso eccezion fatta per l'area del marketing e vendita e gestione di impresa, dove si privilegiano evidentemente capacità di gestione e relazionali.

Inoltre il miglioramento delle capacità tecniche prevale nettamente nei profili esecutivi; le capacità gestionali si concentrano nei profili dirigenziali; le capacità relazionali si ritrovano in eguale misura nei diversi profili e ciò rappresenta un tipo di competenza trasversale che coinvolge tutti i profili all'interno dell'impresa. Lo stesso tipo di distribuzione si ritrova anche nelle altre due tipologie di esiti della formazione, ovvero la riconversione delle mansioni e la creazione di nuove figure.

Le finalità formative sui lavoratori degli interventi cofinanziati rappresenta un secondo nodo critico dell'attuazione dell'obiettivo 4, laddove si legge nel Docup che una delle finalità consiste nel tutelare i lavoratori minacciati da disoccupazione. Di fatto non si dispone di criteri espliciti sulla base dei quali collegare tale "minaccia" all'adattamento ad un contesto di crisi oppure all'adattamento continuo ad un processo generale di cambiamento indotto da differenti fattori come le nuove tecnologie, le nuove forme di organizzazione del lavoro, ecc <sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> In Germania, il valutatore dell'obiettivo 4 propone una tipologia di progetti secondo 6 priorità tematiche: imprese in crisi (8% dei progetti), formazione di donne nel quadro di iniziative locali (11%); formazione di lavoratori a nuove mansioni (16%) imprese in crisi in seguito a progetti di ristrutturazione (12%) sviluppo dei reti di Pmi (10%) miglioramento dell'organizzazione interna per lo sviluppo della flessibilità e della competitività delle imprese (42%). Nell'insieme il 30% delle imprese beneficiarie si collocano nell'area della crescita dell'impiego, mentre il 26%

Dai dati a nostra disposizione non possiamo certamente affermare che gli interventi siano destinati a colmare lacune in possesso di lavoratori più deboli, ma l'impressione che se ricava è che si miri a sviluppare e ad adeguare le competenze alle nuove esigenze produttive.

Ciò d'altra parte è confermato anche dalla durata delle azioni che risultano essere piuttosto brevi (in media di 87,5 ore)<sup>13</sup>.

Brevità e ricorrenza sono caratteristiche degli interventi di formazione continua. Se da una lato possediamo un riscontro sulla brevità delle attività corsuali presentate, non possiamo altrettanto assicurarci sulla ricorrenza degli interventi. Solo in alcune Regioni, la presentazione di progetti nell'ambito dell'asse 2 doveva essere corredata da una adeguata documentazione che attestasse:

- l'esistenza di un piano formativo complessivo di formazione continua, in cui il singolo progetto formativo obiettivo 4 si inseriva, come tassello specifico di una strategia più articolata. Il Piano formativo costituisce una garanzia di continuità alle azioni formative e testimonia il concreto investimento della azienda/consorzio su una politica di sviluppo delle risorse umane;
- l'esistenza di azioni di accompagnamento e di sostegno al progetto presentato, in grado di conferire maggiore pregnanza e consistenza al singolo intervento.

A questo ultimo proposito va osservato che, laddove è stato possibile rilevarne l'esistenza (visto che non tutti i formulari ne prevedevano l'esplicitazione) è emersa la quasi totale assenza di azioni di sostegno dell'attività formativa: 61 corsi con azioni di accompagnamento a fronte di 710 corsi in cui si è dichiarato di non effettuare nulla al di fuori dell'attività di formazione in senso stretto forniscono già un'idea chiara anche se parziale.

Ciò può indurre alla formulazione di alcune ipotesi di lavoro. In un senso il carattere episodico delle iniziative è il risultato di un approccio contingente e di immediato "consumo" (soprattutto a fronte di specifiche esigenze di adeguamento a norme comunitarie e nazionali) come se le aziende abbiano

---

sono considerate in una fase di crisi (tratto da: Commission européenne - Direction générale V Emploi, relations industrielles et affaires sociales *Synthèse des évaluations à mi-parcours 1994-1999: objectif 4*, Settembre 1997).

<sup>13</sup> I corsi più lunghi si concentrano nell'area della produzione e della logistica (106,2), qualità (106,2) e amministrazione (106,4). I corsi più brevi si rilevano nei corsi di gestione di impresa (68,8), organizzazione e personale (72) e nei sistemi informativi (79,9). I corsi che, fra tutti, sembrano durare di meno (fino a 90 ore) riguardano l'area dei sistemi informativi probabilmente si tratta di interventi finalizzati ad una prima alfabetizzazione al computer, che le aziende concepiscono come più immediati ed urgenti da realizzare. Si effettuano prevalentemente nell'area della amministrazione (47,6% dei casi) e del marketing e vendite (31,6%) gli interventi con una durata compresa tra le 90 e le 180 ore, mentre riguardano la manutenzione e la produzione (vale a dire le aree più strutturali dell'azienda) la maggior parte di quelli compresi tra le 181 e le 270 ore e oltre.

I corsi sulla qualità richiedono uno svolgimento piuttosto lungo e ciò conferma quanto già ipotizzato in precedenza circa i contenuti di tali interventi: essi infatti sembrano andare ben oltre l'aggiornamento sulle normative per abbracciare la tematica più vasta della verifica di qualità dei processi di lavoro e dei prodotti.

utilizzato l'”occasione” obiettivo 4 come leva finanziaria per assolvere a compiti ben definiti. In un altro senso la necessità di effettuare una progettazione formativa tarata sui bisogni dei lavoratori dell'azienda ha certamente rappresentato un esercizio importante nel percorso auspicato di costruzione del sistema di formazione continua. C'è probabilmente da chiedersi chi sono stati i beneficiari effettivi di tale esercizio: le imprese con i propri consorzi, i lavoratori, oppure quel vasto universo delle cosiddette “strutture intermedie” che in certi progetti appaiono come veri e propri *ghost-writers*. Occorre di fatto valutare il beneficio in termini di sensibilizzazione e di crescita sui temi della formazione continua, in particolare presso gli imprenditori della Pmi.

Un primo indicatore può essere fornito dalla verifica del luogo in cui viene svolta la formazione e dal momento di erogazione (vale a dire se essa viene svolta dentro o fuori l'orario di lavoro). Benché prevista nei formulari l'elevato numero di mancate risposte non ci autorizza ad effettuare considerazioni specifiche, soprattutto per ciò che concerne il “momento” formativo vero e proprio nodo critico su cui occorre puntare l'attenzione.

Un secondo indicatore è riscontrabile nella presenza o meno di accordi tra le parti sociali al momento della presentazione del progetto. Si tratta tuttavia di una informazione ancora meno disponibile laddove i formulari spesso non prevedono alcuna sezione in cui l'esistenza di tali accordi possa essere manifestata e possibilmente descritta nelle sue specifiche.

## **10. L'impatto sui modelli formativi**

Nell'ambito dei progetti di formazione aziendale le metodologie didattiche utilizzate nella docenza costituiscono un interessante elemento di valutazione dei progetti, e possono essere un indicatore del grado di innovatività degli interventi realizzati.

Nel documento di programmazione italiano, ma anche nei documenti comunitari, viene richiamata la necessità di utilizzare, nelle attività di formazione destinate agli occupati, metodologie didattiche “innovative”, a partire dagli strumenti multimediali, al tutoraggio personalizzato, finanche a prevedere la formazione a distanza come modalità formativa.

Questa raccomandazione (non si tratta certo di una prescrizione obbligatoria) è legata all'idea secondo cui gli interventi di formazione aziendali, sia per la tipologia di utenza coinvolta che per i contenuti della formazione trasmessi, non possono essere assimilati ai corsi di formazione tradizionali e che pertanto occorre concepire sistemi didattici adatti a persone che sono già inserite in un processo produttivo. Il Docup mette in guardia dal rischio di “scolarizzazione dei processi formativi” in percorsi nei quali la formazione al lavoro deve necessariamente intrecciarsi con la formazione sul lavoro.

Se si confrontano i dati della rilevazione con l'indicazione inserita nel Docup (ripresa nella maggioranza dei bandi regionali/provinciali) emerge una certa difficoltà di utilizzo di modalità

formative che non si risolvano semplicemente nella didattica tradizionale: complessivamente sul totale dei corsi considerati le metodologie tradizionali hanno un peso pari al 58,4%, a fronte del 24,1% di corsi che hanno utilizzato Map (Metodologie di apprendimento partecipativo). Inoltre occorre tenere presente che il dato relativo alle Map andrebbe “corretto” se si considera che in esso sono ricomprese anche modalità didattiche, come il lavoro di gruppo o altri metodi di studio di caso, che non sono necessariamente “innovativi”. Solo nel 7,2% dei corsi le aziende o gli altri soggetti proponenti hanno utilizzato dei supporti tecnici.

Lo stage rappresenta una modalità del tutto residuale (appena l’1%) dei corsi, probabilmente perché essendo esclusa la formazione in produzione, risulta difficile collocare lo stage al di fuori dell’attività produttiva.

Rispetto al rischio di approcci metodologici di tipo “scolastico”, paventato dal Docup, non sembra che la formazione per gli occupati si caratterizzi per l’innovatività delle modalità formative utilizzate, riproducendo sostanzialmente ciò che si realizza nei corsi tradizionali destinati a giovani e disoccupati.

La dimensione aziendale sembra avere un certa influenza rispetto alle metodologie didattiche utilizzate: i supporti tecnici hanno poco peso nelle aziende di piccolissime dimensioni (15%), mentre sono la modalità diffusa nelle aziende con più di 50 dipendenti. Anche lo stage si concentra nelle imprese di dimensioni maggiori. Le Map sono utilizzate soprattutto dalle aziende che si collocano nella classe dimensionale tra i 10 e i 49 dipendenti.

Non sembra esistere, al contrario, una correlazione tra la scelta della metodologia didattica e la progettazione, se si assume che la tipologia del corso sia significativa dei contenuti formativi trasmessi. Dai dati non emerge alcuna specificità nella scelta delle metodologie rispetto alle tipologie corsuali, riconfermandosi la prevalenza nell’utilizzo di metodologie tradizionali. Il dato più significativo riguarda le metodologie partecipative che registrano il 46,8% nei corsi di marketing e vendite, a fronte del 43% di corsi della stessa area che utilizzano metodologie tradizionali.

Un’ulteriore informazione che può aiutare a comprendere l’impatto esercitato dagli interventi cofinanziati sui modelli formativi può essere fornita dalla qualità del corpo docente. La rilevazione ha tentato di evidenziare in che misura le aziende ricorrano al contributo di personale esterno (sia esso docenti o liberi professionisti), rispetto all’utilizzo di personale interno per la formazione dei propri dipendenti.

La situazione che emerge dall’indagine è polarizzata intorno a due dati: vi è tendenzialmente una prevalenza nel ricorso alla docenza esterna, anche se la commistione esterni+interni ha un peso non trascurabile: in effetti la docenza mista rappresenta il 29,8% del totale dei corsi; i docenti interni rappresentano solamente il 6,1%.

Le imprese sembrano preferire quindi la presenza di docenti esterni, specializzati, con competenze specifiche sui temi relativi a ciascun corso, ma una modalità diffusa è anche l'affiancamento a docenti esterni di personale dipendente.

La presenza/assenza di docenti interni può essere interpretata come segno di una capacità dell'azienda di attivare proprio personale interno, o al contrario della necessità di ricorrere sempre all'esterno per la formazione dei propri dipendenti. L'utilizzo di personale interno può essere un indicatore della presenza di una funzione di formazione interna all'azienda, ovvero di un nucleo o di un servizio permanente di formazione. In questo ultimo caso si può dedurre che l'azienda realizzi in maniera ricorrente la formazione per i propri dipendenti, ovvero che esista una strategia continua sulle risorse umane. Tuttavia non è detto che il ricorso a personale interno sia garanzia di una docenza adeguata, pur se in possesso di conoscenze/competenze *ad hoc*, che derivano dall'essere inserito nel processo produttivo.