

I libri del Fondo sociale europeo

ISSN 1590-0002

L'Isfol, Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei lavoratori, è un Ente pubblico di ricerca scientifica istituito con D.P.R. n. 478 del 30 giugno 1973.

L'Istituto opera in base al nuovo Statuto approvato con D.P.C.M. del 19 marzo 2003 ed al nuovo assetto organizzativo approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 12 del 6.10.2004.

Svolge attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro, al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale ed allo sviluppo locale. Fornisce consulenza tecnico-scientifica al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e ad altri Ministeri, alle Regioni, Province autonome e agli Enti locali, alle Istituzioni nazionali pubbliche e private. Svolge incarichi che gli vengono attribuiti dal Parlamento e fa parte del Sistema Statistico nazionale.

Svolge anche il ruolo di struttura di assistenza tecnica per le azioni di sistema del Fondo Sociale europeo, è Istanza Nazionale per il programma comunitario Leonardo da Vinci e per l'Azione comunitaria Europass ed è Struttura nazionale di supporto all'iniziativa comunitaria Equal.

Presidente

Sergio Trevisanato

Direttore generale

Antonio Francioni

La Collana

I libri del Fondo sociale europeo
raccolge i risultati tecnico-scientifici conseguiti nell'ambito del Piano di attività ISFOL per la programmazione di FSE 2000-2006

"Progetti operativi: Azioni per l'attuazione del Programma Operativo Nazionale Ob. 3 Azioni di sistema" e del Programma Operativo nazionale Ob. 1 "Assistenza tecnica e azioni di sistema".

La Collana

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



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**

**Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione**

ISFOL

**LA FORMAZIONE CONTINUA
NELLE PICCOLE E MEDIE
IMPRESE DEL VENETO**

**Atteggiamenti, comportamenti,
ruolo del territorio**

**Il volume raccoglie i risultati di una ricerca
curata dal Progetto Formazione Continua
dell'Isfol e coordinata da Franco Frigo e
Roberto Angotti, nell'ambito del Piano di
attività Isfol FSE, Obiettivo 3 Misura D1 .**

Il volume è a cura di *Franco Frigo* e *Roberto Angotti*.

La ricerca è stata realizzata in collaborazione con la
Fondazione CUOA.

Hanno partecipato al gruppo di lavoro:
per l'Isfol: *F. Frigo, R. Angotti, N. Catalano*.

Per la *Fondazione CUOA*: *G. Costa,*
P.L. Giacomon, F. Gerli e P. Gubitta.

Sono autori del volume: *R. Angotti* (Cap. 3,
Cap. 4), *N. Catalano* (Cap. 3, Cap. 4),
G. Costa (Introduzione e Cap. 2),

F. Chiara (Cap. 1), *F. Frigo* (Introduzione e
Conclusioni), *F. Gerli* (Cap. 1), *P.L. Giacomon*
(Cap. 1), *P. Gubitta* (Cap. 2, Cap. 3).

Elaborazioni statistiche: *A. Bernardini,*
S. Altolini, A. Rigoni.

Si ringraziano: *G. Pedron* (Federazione Industriali del
Veneto), *F. Rizzardo* (Confartigianato Veneto), *F. Porto*
(CISL Veneto), *A. Tiboni* (CGIL Veneto),
O. Vendramin (Confcommercio Veneto),
G. Colamarco (UIL Veneto) per il loro contributo.

Hanno collaborato: *S. Altolini, D. Barricelli, S. Ferri,*
L. Lupinc, D. Premutico (definizione del
questionario); *S. Altolini* (coordinamento della
rilevazione); *C. Bonato, A. Buzzi, D. Campagnolo,*
F. Dal Lago, V. Fioriani, D. Gusella, D. Matteazzi,
T. Polito, E. Reginato, A. Rigoni, G. Sartori,
S. Soliani, M. Soro, G. Stella, C. Toniolo (rilevazione,
verifica e correzione dei dati); *A. Bernardini* (editing).

**Coordinamento della programmazione
editoriale e dell'editing della collana**

I libri del Fondo sociale europeo:

Aurelia Tirelli

Con la collaborazione di:

Paola Piras

INDICE

Introduzione	15
1	23
1.1	23
1.2	26
1.2.1	26
1.2.2	30
1.3	36
1.3.1	36
1.3.2	38
1.3.3	40
1.4	44
1.4.1	44
1.4.2	45
1.5	48
1.6	52
1.7	54
1.7.1	54
1.7.2	56
1.7.3	57
1.8	61
1.8.1	61
1.8.2	63
1.9	67
1.10	71

2 Oltre la formazione immaginata	75
2.1 Premessa	75
2.2 Un profilo delle imprese del campione Veneto	79
2.2.1 <i>Il rapporto con il mercato</i>	83
2.2.2 <i>Le innovazioni tecnologiche e organizzative</i>	84
2.2.3 <i>Qualità e sviluppo</i>	87
2.3 I volti della formazione	88
2.3.1 <i>La partecipazione ai corsi di formazione aziendale nel 2002</i>	90
2.3.2 <i>Le tendenze evolutive</i>	94
2.4 Gli stakeholder dei processi formativi	96
2.4.1 <i>Quale formazione</i>	97
2.5 Chi partecipa alla formazione	99
2.5.1 <i>Quali attività di formazione</i>	99
2.5.2 <i>Estensione della formazione</i>	101
2.5.3 <i>Intensità della formazione</i>	103
2.6 Organizzazione e strumenti della formazione	105
2.6.1 <i>Piani formativi</i>	105
2.6.2 <i>Funzione formazione</i>	108
2.6.3 <i>Analisi dei fabbisogni</i>	111
2.6.4 <i>La gestione della formazione e le sue tendenze evolutive</i>	112
2.7 Benefici, costi e performance della formazione	115
2.7.1 <i>Le prestazioni della formazione</i>	115
2.7.2 <i>La dimensione economica della formazione</i>	117
3 Un quadro di sintesi a più voci	121
3.1 La ricerca in cinque affermazioni	121
3.2 La formazione è multidimensionale	123
3.2.1 <i>Cosa suggerisce la ricerca</i>	123
3.2.2 <i>Il commento delle parti sociali</i>	123
3.3 Una parte delle imprese non realizza formazione	127
3.3.1 <i>Cosa suggerisce la ricerca</i>	127
3.3.2 <i>Il commento delle parti sociali</i>	127
3.4 Le opportunità di formazione non sono uguali per tutti	129
3.4.1 <i>Cosa suggerisce la ricerca: le persone</i>	129
3.4.2 <i>Il commento delle parti sociali</i>	129
3.5 La formazione continua tra autonomia e concertazione	131
3.5.1 <i>Cosa suggerisce la ricerca: il ruolo delle associazioni</i>	131
3.5.2 <i>Il commento delle parti sociali</i>	131
3.6 Il ruolo dei lavoratori	134
3.6.1 <i>Cosa suggerisce la ricerca</i>	134
3.6.2 <i>Il commento delle parti sociali</i>	134
3.7 Le pratiche manageriali nella formazione continua	136

3.7.1	<i>Cosa suggerisce la ricerca</i>	136
3.7.2	<i>Il commento delle parti sociali</i>	136
3.8	L'annoso problema: chi finanzia la formazione?	138
3.8.1	<i>Cosa suggerisce la ricerca</i>	138
3.8.2	<i>Il commento delle parti sociali</i>	138
4	I comportamenti formativi delle imprese e dei lavoratori veneti: alcuni confronti e approfondimenti trasversali	141
4.1	Le Piccole e Medie Imprese e la formazione continua in Europa	141
4.2	Le Piccole e Medie Imprese e la formazione continua in Italia	150
4.3	Una lettura trasversale tra PMI venete e Grandi Imprese. Un percorso di approfondimento comparativo	156
4.4	I comportamenti formativi delle PMI e delle micro-imprese venete a confronto: un approfondimento relativo alla provincia di Treviso	161
4.5	La domanda di formazione continua dei lavoratori dipendenti di imprese private in Veneto	171
	Conclusioni	177
	Bibliografia	181
	Appendice 1 - Metodologia qualitativa	187
	Premessa	187
	Studio dei profili professionali	189
	La definizione delle competenze attese	192
	Appendice 2 - Metodologia quantitativa	203
	Gli obiettivi della ricerca	203
	L'impianto metodologico	205
	Le linee guida	206
	Scelta del disegno campionario, popolazione di riferimento e caratteristiche del campione di indagine	207
	Appendice 3 - Il questionario	211

Indice dei Box nel testo

Box 1.1	Le imprese venete del panel della ricerca qualitativa	25
Box 1.2	Le caratteristiche dei Capi reparto del Veneto	26
Box 1.3	Capi reparto: come si formano, uno sguardo sull'insieme del campione	29
Box 1.4	Le caratteristiche dei Responsabili della gestione dell'ordine del Veneto	30
Box 1.5	Responsabili della gestione degli ordini: come si formano, uno sguardo sull'insieme del campione	34
Box 1.6	Alcune osservazioni di sintesi sulle competenze trasversali dei capi reparto	43
Box 1.7	Alcune osservazioni di sintesi sulle competenze tecniche dei capi reparto	47
Box 1.8	Alcune osservazioni di sintesi sulle fonti di apprendimento dei capi reparto	51
Box 1.9	Alcune osservazioni di sintesi sulle competenze trasversali dei responsabili della gestione dell'ordine	60
Box 1.10	Alcune osservazioni di sintesi sulle competenze tecniche dei responsabili della gestione dell'ordine	66
Box 1.11	Alcune osservazioni di sintesi sulle fonti di apprendimento dei responsabili della gestione dell'ordine	70
Box 2.1	Il ruolo dei voucher formativi	93
Box 3.1	I partecipanti alla tavola rotonda virtuale	122
Visto in teoria 1.1	Cosa significa "Approccio per competenze"	24
Visto in teoria 1.2	Perché il Responsabile della gestione dell'ordine è attuale?	31
Visto in teoria 1.3	La storia, la memoria e il cambiamento	39
Visto in teoria 1.4	Copiare da una persona è plagio. Copiare da tanti è ricerca (e che ricerca!)	49
Visto in teoria 1.5	Quali formatori per la formazione informale?	72
Visto in teoria 2.1	L'effetto "push" della qualità per la formazione	91
Fuori dal coro 1.1	Il Capo Reparto agli occhi degli Opinion Leader	28
Fuori dal coro 1.2	Il Responsabile della gestione dell'ordine agli occhi degli Opinion Leader	33

Indice delle tabelle nel testo

Tabella 1	Imprese coinvolte nell'indagine sulla formazione continua nelle PMI	20
Tabella 1.1	Top Ten Skill Trasversali possedute dai Capi reparto del settore Calzaturiero	37
Tabella 1.2	Top Ten Skill Trasversali possedute dai Capi reparto del settore Legno-arredo	40
Tabella 1.3	Top Ten Skill Tecniche possedute dai Capi reparto del settore Calzaturiero	45
Tabella 1.4	Top Ten Skill Tecniche possedute dai Capi reparto del settore Legno-arredo	47
Tabella 1.5	Top Ten Skill Trasversali possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine del settore Calzaturiero	55
Tabella 1.6	Top Ten Skill Trasversali possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine del settore Legno-arredo	57

Tabella 1.7	Top Ten Skill Tecniche possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine del settore Calzaturiero	63
Tabella 1.8	Top Ten Skill Tecniche possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine del settore Legno-arredo	65
Tabella 2.1	Lo schema di analisi	78
Tabella 2.2	La collocazione lungo la filiera (2002, %)	83
Tabella 2.3	I mercati di sbocco (2002, %)	84
Tabella 2.4	Le innovazioni tecnologiche realizzate e quelle previste per il 2003 (2002, risposta multipla, %)	85
Tabella 2.5	Le innovazioni organizzative realizzate e quelle previste per il 2003 (2002, risposta multipla, %)	86
Tabella 2.6	Le innovazioni nella gestione delle persone realizzate e quelle previste per il 2003 (2002, risposta multipla, %)	87
Tabella 2.7	Le certificazioni di qualità e ambientali (2002, %)	87
Tabella 2.8	Imprese i cui dipendenti hanno partecipato a corsi di formazione (sia interni che esterni) nel 2002 e dimensione aziendale (incidenza %)	90
Tabella 2.9	Imprese i cui dipendenti hanno partecipato a corsi di formazione (sia interni che esterni) nel 2002 e settore (incidenza %)	91
Tabella 2.10	Fattori che possono rendere difficile l'accesso alla formazione 2000-2002 (%)	94
Tabella 2.11	La decisione di fare formazione tra direzione aziendale e lavoratori (2002, %)	96
Tabella 2.12	Altre tipologie di formazione nel 2002 (risposta multipla, %)	98
Tabella 2.13	Attività di formazione per i dirigenti, i quadri e gli impiegati direttivi (2002, %)	99
Tabella 2.14	Attività di formazione per i tecnici e gli impiegati (2002, %)	100
Tabella 2.15	Attività di formazione per gli operai (2002, %)	100
Tabella 2.16	Imprese che hanno redatto un piano per la formazione: motivazioni (2002, risposta multipla, %)	105
Tabella 2.17	Imprese che non hanno redatto un piano per la formazione: motivazioni (2002, risposta multipla, %)	106
Tabella 2.18	Unità organizzative preposte alle attività formative (2002, %)	108
Tabella 2.19	Presenza di un referente per la formazione all'interno dell'impresa (2002, %)	108
Tabella 2.20	L'analisi dei fabbisogni di formazione nel triennio 2000-2002 (%)	111
Tabella 2.21	Attori che hanno effettuato l'analisi dei fabbisogni formativi nel triennio 2000-2002 (risposta multipla, %)	111
Tabella 2.22	Motivazioni e argomenti dell'attività formativa erogata fuori orario di lavoro (2002, %)	113
Tabella 2.23	Tendenze evolutive nelle occasioni e nelle metodologie di formazione nel 2003 (%)	113
Tabella 2.24	L'importanza dei diversi attori nelle varie fasi del processo formativo (2002, %)	114

Tabella 2.25	I benefici ottenuti dalla formazione nel 2000-2002 (risposta multipla, %)	115
Tabella 2.26	La valutazione dei risultati delle attività di formazione (2002, %)	116
Tabella 2.27	Su quali aspetti si concentra la valutazione (2002, %, risposta multipla)	116
Tabella 2.28	Strumenti per la valutazione dei risultati della formazione (2002, risposta multipla, %)	117
Tabella 2.29	La composizione della spesa formativa (2000-2002, %)	118
Tabella 2.30	Le modalità di finanziamento della spesa formativa (2000-2002, %)	118
Tabella 2.31	Le difficoltà di accesso alle risorse pubbliche per la formazione 2000-2002, risposta multipla, %)	119
Tabella 2.32	La Legge Tremonti Bis per la formazione (2000-2002, %)	119
Tabella 2.33	La partecipazione dei lavoratori alla spesa per la formazione (2000-2002, %)	120
Tabella 4.1	Alcuni indicatori relativi alle PMI in Europa (2003)	143
Tabella 4.2	Percentuale di imprese che hanno realizzato formazione e che hanno introdotto innovazioni organizzative o hanno realizzato formazione per innovare le competenze dei dipendenti, per dimensione aziendale, nel periodo 1999-2002 (%)	157
Tabella 4.3	Relazione tra presenza di piani di formazione e realizzazione di analisi dei fabbisogni nelle imprese del Veneto (2002)	159
Tabella 4.4	Relazione tra presenza di piani di formazione e realizzazione di valutazione degli esiti della formazione nelle imprese del Veneto (2002)	159
Tabella 4.5	Percentuale di micro-imprese formatrici per presenza/assenza di accordi con altre imprese e per appartenenza ad associazioni di categoria (Provincia di Treviso, 2001)	165
Tabella 4.6	Distribuzione delle PMI trevigiane per titolarità della decisione di fare formazione (2002, %)	168
Appendice 1		
Tabella 1	Job description di un Capo reparto	190
Tabella 2	Job description di un Responsabile della gestione dell'ordine	191
Tabella 3	Profilo di competenze attese del Capo reparto del settore del Legno-Arredo	193
Tabella 4	Profilo di competenze attese del Responsabile della gestione dell'ordine del settore Legno-Arredo	195
Tabella 5	Profilo di competenze attese del Capo reparto del settore Calzaturiero	197
Tabella 6	Profilo di competenze attese del Responsabile della gestione dell'ordine del settore Calzaturiero	198
Tabella 7	Capacità trasversali	200
Appendice 2		
Tabella 1	Composizione della popolazione di PMI per settore di attività e classe di dipendenti	208

Tabella 2	Composizione campione di aziende che hanno collaborato all'indagine (dipendenti anno 2002)	208
------------------	--	------------

Indice delle figure nel testo

Figura 1.1	Le capacità trasversali possedute dai Capi reparto del settore Calzaturiero	36
Figura 1.2	Le capacità trasversali possedute dai Capi reparto del settore Legno-arredo	38
Figura 1.3	I macro-cluster di competenze trasversali rilevate negli episodi di apprendimento dei Capi reparto	41
Figura 1.4	I macro-cluster di competenze trasversali rilevate negli episodi critici descritti dai Capi reparto	42
Figura 1.5	Le capacità tecniche possedute dai Capi reparto del settore Calzaturiero	44
Figura 1.6	Le capacità tecniche possedute dai Capi reparto del settore Legno-arredo	46
Figura 1.7	Le modalità di apprendimento delle competenze trasversali dei Capi reparto dei settori Calzaturiero e Legno-arredo	48
Figura 1.8	Le modalità di apprendimento delle competenze tecniche dei Capi reparto dei settori Calzaturiero e Legno-arredo	50
Figura 1.9	Le fonti informali di apprendimento dei Capi reparto dei settori Calzaturiero e Legno-arredo	53
Figura 1.10	Le capacità trasversali possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine del settore Calzaturiero	54
Figura 1.11	Le capacità trasversali possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine del settore Legno-arredo	56
Figura 1.12	I macro-cluster di competenze trasversali rilevate negli episodi di apprendimento dei Responsabili della gestione dell'ordine	58
Figura 1.13	I macro-cluster di competenze trasversali rilevate negli episodi critici descritti dai Responsabili della gestione dell'ordine	59
Figura 1.14	Le capacità tecniche possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine del settore Calzaturiero	62
Figura 1.15	Le capacità tecniche possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine del settore Legno-arredo	64
Figura 1.16	Le modalità di apprendimento delle competenze trasversali dei Responsabili della gestione dell'ordine dei settori Calzaturiero e Legno-arredo	68
Figura 1.17	Le modalità di apprendimento delle competenze tecniche dei Responsabili della gestione dell'ordine dei settori Calzaturiero e Legno-arredo	69
Figura 1.18	Le fonti informali di apprendimento dei Responsabili della gestione dell'ordine	72
Figura 2.1	La formazione come servizio strategico	78

Figura 2.2	Il fatturato delle imprese del campione (2002, %)	79
Figura 2.3	Il settore delle imprese del campione (2002, %)	80
Figura 2.4	Composizione dell'organico per genere (2002, %)	80
Figura 2.5	Composizione dell'organico per qualifica professionale (2002, %)	81
Figura 2.6	Composizione dell'organico per titolo di studio (2002, %)	81
Figura 2.7	Composizione dell'organico per classe di età (2002, %)	82
Figura 2.8	Le imprese e le forme associative (2002, risposta multipla, %)	83
Figura 2.9	Terzisti o produttori per conto proprio (2002, %)	83
Figura 2.10	L'estensione della formazione per qualifica contrattuale (2002, %)	102
Figura 2.11	L'estensione della formazione per genere (2002, %)	102
Figura 2.12	L'età dei partecipanti alla formazione (2002, %)	103
Figura 2.13	Intensità della formazione per qualifica contrattuale (2002, %)	103
Figura 2.14	Intensità della formazione per genere (2002, %)	104
Figura 2.15	Piani formativi e dimensione aziendale (numero di dipendenti) (2002, %)	106
Figura 2.16	Redazione dei piani di formazione e appartenenza ad un gruppo (2002, %)	107
Figura 2.17	Presidio organizzativo della formazione e piani formativi (2002, %)	109
Figura 2.18	Presidio organizzativo della formazione e analisi dei fabbisogni all'interno dell'impresa (2002, %)	110
Figura 2.19	Presidio organizzativo della formazione e valutazione della formazione nelle imprese (2002, %)	110
Figura 2.20	Analisi strutturata dei fabbisogni formativi e appartenenza a un gruppo (2002, %)	112
Figura 2.21	Gli investimenti in attività formative (2000-2002, %)	117
Figura 4.1	Incidenza delle imprese formatrici in Europa per dimensione aziendale (% , 1999)	144
Figura 4.2	Estensione: percentuale di lavoratori coinvolti in corsi di formazione nelle imprese in Europa, per dimensione aziendale (1999)	146
Figura 4.3	Intensità delle attività di formazione nelle imprese in Europa: ore medie di formazione per partecipante ai corsi, per dimensione aziendale (1999)	147
Figura 4.4	Costo delle attività di formazione nelle imprese in Europa: costo diretto medio orario per persona, per dimensione aziendale (Euro, 1999)	148
Figura 4.5	Incidenza delle imprese formatrici in Italia per settore e dimensione aziendale delle PMI (% , 1999)	150
Figura 4.6	Incidenza delle imprese formatrici in Italia per area geografica e dimensione aziendale delle PMI (% , 1999)	151
Figura 4.7	Estensione: percentuale di dipendenti formati attraverso corsi interni/esterni nelle imprese in Italia per genere e dimensione aziendale (1999)	152
Figura 4.8	Intensità delle attività di formazione nelle imprese in Italia: media delle ore di lavoro dedicate a corsi di formazione nelle imprese i cui dipendenti hanno partecipato a corsi di formazione, per genere dei dipendenti formati e per dimensione aziendale (1999)	153

Figura 4.9	Intensità delle attività di formazione nelle imprese in Italia: ore medie di formazione per partecipante ai corsi, per dimensione aziendale (1999)	153
Figura 4.10	Indicatori dell'approccio strutturato ed efficace alla formazione continua nelle imprese per dimensione aziendale (%)	158
Figura 4.11	I comportamenti formativi delle micro-imprese nel triennio 1999-2001 (Provincia di Treviso, % per anno)	163
Figura 4.12	Atteggiamenti e comportamenti delle micro-imprese verso la formazione continua (1999-2001)	164
Figura 4.13	Distribuzione delle PMI formatrici per partecipazione a distretti produttivi o a strutture associative (Provincia di Treviso, %)	165
Figura 4.14	Ripartizione percentuale per servizi utilizzati dalle micro-imprese che partecipano a consorzi o ad associazioni di categoria (Provincia di Treviso, 2001)	166
Figura 4.15	Contenuti dei corsi di formazione nelle PMI trevigiane (2002, %)	168
Figura 4.16	Persona o ufficio che si occupa specificamente dell'organizzazione e gestione delle attività di formazione nelle PMI trevigiane (2002, %)	169
Figura 4.17	Lavoratori dipendenti di imprese private formati in Veneto per provincia di residenza e per tipo di formazione (2000-2001, %)	172
Figura 4.18	Lavoratori dipendenti di imprese private formati in Veneto per livello di inquadramento (impiegati e operai) e per provincia di residenza (2000-2001, %)	173
Figura 4.19	Lavoratori dipendenti di imprese private formati in Veneto per dimensione dell'azienda e per provincia di residenza (2000-2001, %)	174
Figura 4.20	Disponibilità a partecipare ai costi e ad utilizzare parte del proprio tempo libero per attività di formazione, da parte dei lavoratori dipendenti di imprese private in Veneto e in Italia (2000-2001, %)	175

INTRODUZIONE

La struttura produttiva italiana è caratterizzata dalla massiccia presenza di imprese di piccola e media dimensione, in numero considerevole agglomerate in sistemi territoriali d'impresa, principalmente specializzati in settori tradizionali del *made in Italy* ed il cui principale idealtipo è rappresentato dai distretti industriali. In questo volume si presentano i risultati di una ricerca sui comportamenti formativi di un campione composto da 295 Piccole e Medie Imprese (PMI) localizzate in Veneto, regione che rappresenta un territorio paradigmatico per quanto riguarda la specializzazione flessibile, l'orientamento distrettuale e la presenza di reti d'impresa.

La ricerca, realizzata dal Progetto Formazione Continua dell'ISFOL con la collaborazione della Fondazione CUOA, considera centrale l'elemento territoriale ed i sistemi produttivi localizzati nella diffusione dei processi di formazione continua strutturati e/o informali. Ciò in considerazione della rilevanza che le forme d'aggregazione tra le imprese (quelle più evolute sono i distretti industriali) hanno assunto in Italia, fin quasi a delinearne una caratteristica distintiva della fase più recente del processo d'industrializzazione del nostro paese.

Secondo Giacomo Becattini, "il tratto più rilevante, e in ogni caso più originale, dell'attuale struttura industriale italiana è costituito dai distretti industriali, mono o plurispecializzati, e da zone distretto-simili. È in quelle concentrazioni territoriali di imprese manifatturiere, pare, che si collochi il 'motore' del surplus di esportazioni che paga l'energia e i prodotti alimentari necessari al nostro sviluppo economico" (Becattini, 2000).

Già Marshall metteva in risalto, nei "Principi" (Marshall, 1972), l'importanza della localizzazione delle unità produttive e della divisione del lavoro tra diverse imprese, ai fini del raggiungimento di quelle che lo stesso economista definiva economie esterne, riconducibili principalmente alla maggiore facilità e rapidità per le imprese agglomerate di acquisire informazioni tecniche e di mercato, e di procurarsi beni e servizi intermedi. In queste aree la competizione e la vicinanza tra le imprese hanno stimolato innovazione di processo e, in taluni casi, anche innovazioni di prodotto, innalzato e segmentato i livelli di specializzazione, prodotto una

continua trasmissione di conoscenze, in contesti caratterizzati dall'interazione tra i sistemi distrettuali ed i sistemi dell'istruzione, formazione e ricerca presenti in quei territori.

Nel corso degli anni Ottanta, soprattutto in relazione alla forte crescita dell'industrializzazione in molte regioni del Nord-Est e del Centro, lo sviluppo economico del Paese ha messo in evidenza il ruolo decisivo dei distretti, veri e propri sistemi territoriali di piccole e medie imprese, che costituiscono una peculiarità notevole dell'apparato manifatturiero italiano, sia dal punto di vista dell'efficienza dei processi produttivi, sia sul piano della capacità concorrenziale dimostrata da questi nuclei imprenditoriali anche sui mercati esteri. L'industria italiana e, in particolare, la parte più efficiente e meglio strutturata del suo apparato imprenditoriale, si dimostra sempre di più contraddistinta da un modello di organizzazione che, se assegna un ruolo fondamentale alle imprese moderne di grandi dimensioni - particolarmente nei settori più esposti alla concorrenza -, allo stesso tempo rivela una notevole vitalità di molte aree di concentrazione territoriale delle imprese minori, nelle quali si ritrovano spesso le quote di mercato internazionale più significative e più stabili dell'intero sistema produttivo italiano.

In molti settori di tradizionale specializzazione dell'industria italiana, infatti, un'analisi attenta del mercato può dimostrare come una quota assolutamente rilevante della domanda venga soddisfatta da raggruppamenti di imprese: ben identificabili sul piano sia dimensionale che territoriale, operanti in aree (fisiche e di mercato) precisamente delimitate, con forti reti di interconnessione (economica, finanziaria, tecnologica) e, in molti casi, espressione di sistemi altamente flessibili di produzione industriale.

In questi primi anni del terzo millennio si è reso evidente l'effetto combinato di impatto, sul sistema competitivo nazionale, dei cambiamenti strutturali intervenuti nella divisione internazionale del lavoro e dei vincoli che l'Europa ha posto al suo interno: l'eccezionale apertura dei mercati, le massicce innovazioni sulla produzione dei beni e dei servizi connesse all'applicazione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, il venir meno di "tradizionali" leve monetarie svalutative per sostenere l'esportazione dei prodotti. Uno degli aspetti maggiormente focalizzati dall'opinione pubblica, relativamente all'impatto della progressiva integrazione mondiale dei mercati sulle PMI italiane, è senza dubbio rappresentato dalla crescente aggressività della concorrenza delle economie di recente industrializzazione, prima fra tutte quella cinese. La buona *performance* commerciale di questi paesi viene avvertita come minaccia alla stabilità del nostro tessuto produttivo, soprattutto in considerazione del particolare modello di specializzazione delle imprese italiane, che privilegia i settori cosiddetti "tradizionali" o "a tecnologia matura".

Il sistema nazionale ed i sistemi territoriali delle piccole e medie imprese stanno attraversando oggi una fase di importante cambiamento del modello organizzativo tradizionale; l'orientamento prevalente punta al rafforzamento dei

rapporti tra le imprese, alla formazione di nuclei di aziende di medie e grandi dimensioni inserite nei distretti o nelle aggregazioni a rete, per meglio utilizzare le capacità strategiche e le risorse e per favorire interventi di ammodernamento delle strutture, di sviluppo applicativo delle innovazioni, di irrobustimento delle funzioni di promozione, acquisti, marketing, formazione e ricerca applicata.

Ne consegue come conoscenze e competenze, proprie del sapere distintivo delle piccole e medie imprese e dei sistemi produttivi territoriali, in qualche modo generatesi per gran parte, come evidenziano i dati della ricerca, al di fuori del processo formale di formazione, non siano più, da soli, sufficienti ad assicurare una crescita duratura, a causa sia di vincoli di natura interna (ad esempio, carenza di figure professionali, problemi di ricambio imprenditoriale) che esterna (ad esempio, la crescita di aree un tempo escluse dal mercato internazionale del lavoro e che oggi si offrono a costi incomparabilmente inferiori come basi produttive di reti transnazionali governate sia da grandi gruppi che da raggruppamenti di imprese).

Flessibilità ed innovazione hanno un rilevante impatto sulla formazione dei lavoratori occupati e quindi sulle attività formative delle imprese. Queste a loro volta sono influenzate da fattori strutturali, quali la specializzazione settoriale e la dimensione, dalla composizione del mercato del lavoro interno, quale ad esempio il livello di scolarizzazione dei lavoratori occupati, da fattori ambientali e di contesto.

In definitiva, il contributo che le piccole imprese hanno fornito allo sviluppo della nostra economia è stato determinante, ma la frammentazione ora rischia di incidere negativamente sulle capacità di crescita. Lo slogan "piccolo è bello" ha anche risvolti non positivi e quindi potrebbe rappresentare oggi un freno piuttosto che un volano per lo sviluppo italiano.

La dimensione media delle imprese nei Paesi industriali, dopo il livello massimo raggiunto negli anni Sessanta, si è molto ridotta negli anni Novanta. In Italia, questo fenomeno è avvenuto in misura maggiore che all'estero: il 95% delle nostre imprese ha meno di 10 addetti, per un'occupazione nei settori dell'industria e dei servizi pari al 47% (contro il 21% in Germania, il 22% in Francia e il 27% nel Regno Unito). Secondo i dati del Censimento delle imprese dell'industria e dei servizi, la dimensione media delle unità locali delle imprese è diminuita dal 1991 al 2001 da 4 a 3,9 addetti, in modo particolarmente evidente nell'industria, in cui è scesa da 6,7 a 6,3 addetti. Nel settore manifatturiero, in particolare, la quota di occupati in imprese con più di 500 addetti era del 31% nel 1971 ed è calata al 15% nel 1996. Questo significa che l'85% degli occupati lavora in imprese con meno di 500 addetti (Istat, 2004).

In Francia tra il 1977 e il 1994 gli addetti nelle imprese più grandi sono passati dal 55% al 43% del totale, nel Regno Unito dal 54% al 50%. Negli Stati Uniti, a metà degli anni Novanta, il numero di occupati in aziende con più di 500 dipendenti era pari a quasi due terzi del totale.

La piccola dimensione delle imprese italiane rallenta anche lo sviluppo tecnologico e l'innovazione. Lo si può dedurre implicitamente dalla modesta entità degli investimenti in ricerca e sviluppo. Anche la dimensione familiare, determinante nella fase di avvio, può rivelarsi in seguito un ostacolo allo sviluppo.

La scarsa presenza di grandi imprese, che potrebbero svolgere un ruolo trainante nell'impiego di strumenti e metodologie tecnicamente più avanzati, accentua la difficoltà a diffondere le innovazioni tecnologiche nel resto del tessuto produttivo nazionale.

Diverse ricerche confermano il legame esistente tra dimensione dell'azienda e introduzione di innovazioni dal momento che l'80% della spesa in R&S è stata sostenuta, nel 1997, da aziende con oltre 500 addetti. Ciò induce a ritenere che proprio la peculiare struttura del sistema produttivo italiano, prevalentemente basato su imprese di dimensione ridotta, sia all'origine del ritardo tecnologico dell'Italia.

Oltre agli elevati costi di adattamento, che possono scoraggiare le stesse imprese dal fare frequente ricorso a soluzioni tecnologicamente avanzate, incide su tale ritardo anche un particolare approccio all'innovazione. Pur manifestandosi, per molti aspetti, dinamiche ed innovatrici, le PMI sono infatti propense ad introdurre innovazioni (di processo e di prodotto) di tipo applicativo, rilevanti sotto il profilo della competitività, ma che spesso non risultano contabilizzate nei bilanci delle società come spesa in R&S, e che non vengono inserite in un meccanismo consolidato di diffusione sul territorio.

A fronte delle tendenze sulla dimensione d'impresa, va segnalata la continua crescita del numero delle imprese, che si registra sulla base dei dati relativi alle iscrizioni alle Camere di Commercio, a cui tuttavia non corrisponde un significativo processo di irrobustimento. La rapidità della crescita è un fattore importante anche per analizzare la dinamica della produttività. In Italia, le piccole imprese hanno conseguito negli anni Novanta risultati più modesti rispetto alle aziende più grandi in termini di profittabilità e produttività. Non solo: dalla fine degli anni Ottanta alla metà degli anni Novanta le piccole imprese italiane hanno avuto una riduzione dei margini particolarmente pronunciata (-6%). Le grandi imprese invece dal 1995 in poi hanno aumentato il loro livello di profittabilità rispetto alle piccole e il tasso di crescita medio annuo delle "grandi" è stato fino alla metà degli anni Novanta quasi il doppio di quelle piccole (3,9% contro il 2,3%), soprattutto a causa del diverso grado di applicazione delle nuove tecnologie. Come dimostrato nel Paragrafo 4.1, anche in Europa gli indicatori mostrano una situazione di netto vantaggio per le grandi imprese.

La ridotta dimensione media non ha sempre caratterizzato il tessuto industriale italiano. In effetti, solo a partire dalla prima metà degli anni Settanta, ha inizio un processo di dis-integrazione verticale che prosegue fino agli anni Novanta e che da alcuni è messo in stretta relazione agli eventi sociali, politici ed economici che hanno investito l'Europa (e non solo l'Italia) in tale periodo.

La crescente integrazione economica tra i Paesi industrializzati (europei e non) genera un aumento della pressione competitiva, che spinge le imprese ad azio-

ni di miglioramento dei propri livelli di efficienza, abbandonando in alcuni casi le attività non direttamente connesse con il loro *core business*.

La rapidità dei cambiamenti impone alle imprese un maggiore livello di flessibilità operativa e decisionale, mentre le innovazioni tecnologiche rendono più versatili le macchine e, nel loro insieme, tali fattori riducono la convenienza all'integrazione verticale. In questo scenario si assiste al consolidamento delle economie di specializzazione. Non si tratta di un fenomeno nuovo in Italia. Fin dal secondo dopoguerra, lo sviluppo economico del Paese si snoda lungo due indirizzi. Il primo, tipico dei settori ad elevata intensità di capitale, con scarsa scomponibilità dei cicli di lavorazione e con produzioni relativamente omogenee, si caratterizza per un esteso sfruttamento di economie di scala e favorisce la crescita dimensionale delle imprese. Il secondo, invece, si diffonde nei comparti con limitati vincoli di divisibilità tecnologica del prodotto, basse barriere all'entrata e ampie potenzialità di differenziazione dell'offerta.

In tali settori non si hanno condizioni tipiche di domanda elevata e stabile nel tempo. Ciò riduce la possibilità di sfruttare economie di scala e favorisce invece il processo di divisione del lavoro, non all'interno delle imprese ma "tra imprese". Il risultato è una crescita limitata delle dimensioni e un aumento consistente delle unità produttive, che permette alle stesse di adattarsi con maggiore flessibilità alle turbolenze ambientali. Per alcuni, questi fenomeni non rifletterebbero modifiche sostanziali, rispetto al passato, nell'organizzazione del lavoro e nel rapporto fra efficienza economica e scala produttiva. Per altri, invece, le esperienze originatesi a partire dagli anni Settanta portano alla proposizione di un modello interpretativo, la specializzazione flessibile, che spiega la diffusione della piccola dimensione come la manifestazione di nuove regole di organizzazione del lavoro e di una radicale trasformazione del rapporto tra dimensione e profittabilità: questo filone di studi ipotizza l'assenza di una relazione diretta tra la dimensione dell'impresa e la dimensione dello "stabilimento".

Il percorso della ricerca e i contenuti di questo libro

L'indagine campionaria su "La formazione continua nelle PMI. Atteggiamenti, comportamenti, ruolo del territorio", di cui nel presente volume si riportano i risultati della prima rilevazione relativa al Veneto, è inserita nel Programma Statistico Nazionale del SISTAN (Sistema Statistico Nazionale). Questa ricerca è realizzata dal Progetto Formazione Continua dell'ISFOL e finanziata nell'ambito delle azioni di sistema del Programma Operativo Nazionale del Fondo Sociale Europeo Ob. 3 a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e del Programma Operativo Nazionale Ob. 1.

La ricerca è stata avviata nel 2003 con una rilevazione di tipo sperimentale, finalizzata a testare una metodologia di analisi della formazione continua realizzata nelle PMI italiane in quattro regioni, tre del Centro-Nord (Toscana, Marche, Veneto) e una del Mezzogiorno (Puglia). In tale fase è stata sperimentata una metodo-

logia di analisi qualitativa e quantitativa che, oltre ai risultati specifici, ha prodotto uno strumento di rilevazione, utilizzato con gli opportuni adattamenti nelle successive rilevazioni realizzate nelle rimanenti aree del Paese (Centro-Nord e Mezzogiorno).

L'indagine, realizzata con la collaborazione della Fondazione CUOA, ha coinvolto oltre 1.000 imprese, di cui 44 nella fase qualitativa, e 1.056 nella quantitativa. Si tratta di un campione casuale, il più possibile rappresentativo della popolazione complessiva delle imprese con 10-249 dipendenti.

*Tabella 1
Imprese coinvolte
nell'indagine
sulla formazione
continua nelle
PMI*

Regione	N. imprese indagine qualitativa	N. imprese indagine quantitativa
Toscana	10	226
Marche	14	299
Veneto	10	285
Puglia	10	246
Totale	44	1.056

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Attraverso la realizzazione di quattro studi di sfondo, uno per regione, è stato definito il quadro del sistema economico, sono state messe in risalto le caratteristiche peculiari dei sistemi produttivi locali e dell'offerta pubblica di formazione continua per le imprese ed i lavoratori.

Nel corso della fase qualitativa, che ha fra l'altro consentito di perfezionare gli strumenti per la realizzazione dell'indagine quantitativa, sono state realizzate 44 interviste a titolari di PMI e sono stati direttamente coinvolti 226 quadri aziendali, per sviluppare un focus d'approfondimento sul ciclo di generazione e valorizzazione delle competenze presenti nelle imprese e nei sistemi locali di imprese. In quest'ambito sono stati considerati i comparti della calzatura e del legno-arredo e, al loro interno, le figure professionali chiave del capo reparto e del gestore dell'ordine. Tali settori possono essere considerati rappresentativi del "made in Italy" e del "sistema casa", oltre ad avere una rilevanza economica in termini di addetti, fatturato e concentrazione di PMI, e un'incidenza significativa nelle regioni considerate. Infatti, il calzaturiero offre un forte contributo alle esportazioni nazionali, mentre il legno-arredo è stato attraversato da profondi processi di ristrutturazione, sottolineati anche dal progressivo rafforzamento delle quote di esportazione, almeno fino a tutto il 2001.

La fase qualitativa della ricerca è stata diretta quindi ad identificare le competenze utilizzate dalle PMI nello svolgimento dei due processi critici individuati (capo reparto e gestore dell'ordine) e ad analizzare le modalità di generazione di tali competenze. A tale riguardo, si è prestata particolare attenzione ai caratteri di

integrazione/dis-integrazione dei sistemi locali dell'istruzione e della formazione ed alle relazioni tra la formazione continua nelle PMI, le competenze utilizzate ed un insieme di variabili di controllo.

Nel Capitolo 1 sono esposti i principali risultati della fase qualitativa della ricerca relativa al Veneto.

Nella fase quantitativa ci si è, invece, posti l'obiettivo di approfondire, comprendere e correlare le principali variabili che incidono sui processi di formazione continua. In questo quadro la ricerca ha investigato in particolare quattro aree tematiche:

- la partecipazione ai corsi di formazione aziendale: l'intensità, l'ampiezza, le modalità ed i modelli di erogazione della formazione, anche con riferimento all'utilizzo delle nuove metodologie formative, per fornire elementi di evidenza empirica alla definizione delle politiche formative istituzionali, approfondendo opportunità e criticità delle due dimensioni fondamentali della formazione, quella aziendale/organizzativa e quella individuale;
- la dimensione economica della formazione, per analizzare i comportamenti dei lavoratori e delle imprese rispetto ai modelli di finanziamento della formazione continua, mettendo in evidenza il ruolo attuale del sostegno pubblico e le attese dei soggetti beneficiari dei contributi;
- i rapporti tra formazione, PMI e territorio, per comprendere le caratteristiche dei processi formativi nelle aree territoriali, il ruolo ed i vantaggi offerti dagli strumenti della programmazione negoziata territoriale, la tipologia e qualità dell'offerta formativa pubblica e privata, i vantaggi dell'appartenenza delle imprese ai sistemi produttivi locali e/o ai sistemi a rete, per fare emergere, se esistenti, comportamenti distintivi discendenti dal ruolo del territorio e dai sistemi produttivi specializzati e localizzati;
- il ruolo rivestito dalle parti sociali nella formazione continua dei lavoratori e delle imprese, nell'intero processo formativo aziendale (progettazione-erogazione-valutazione), rispetto alla loro capacità di incidere in modo attivo in tale processo e nella definizione dei piani formativi concordati (aziendali, settoriali, territoriali), e alla valenza operativa della programmazione negoziata a livello territoriale.

Il questionario utilizzato per la rilevazione (vedi Appendice 3) è articolato in cinque sezioni tematiche (Informazioni generali sull'impresa - Obiettivi, intensità e tendenze della formazione - Progettazione, organizzazione e gestione della formazione - La dimensione economica della formazione - I mercati, le relazioni e le risorse dell'impresa) e in 55 domande strutturate. La rilevazione è stata di tipo postale ma, per favorire un tasso di risposta soddisfacente, si è fatto ricorso anche alla posta elettronica e al fax, oltre ad un recall telefonico e ad un'assistenza telefonica alla compilazione. Nel Capitolo 2 sono riportati i principali risultati della fase quantitativa della ricerca relativa al Veneto.

Un interessante contributo presente in questo volume (nel Capitolo 3) è costituito dal commento ai risultati della ricerca, offerto da alcuni *opinion leader*, intervisti-

stati in rappresentanza delle parti sociali coinvolte a livello regionale nella definizione e nello sviluppo delle politiche di formazione continua in Veneto.

Per finire, nel Capitolo 4 si presenta una lettura dei dati della ricerca sulle PMI venete alla luce delle risultanze di altre indagini sulla formazione continua nelle imprese, realizzate a livello europeo da Eurostat e a livello nazionale dal Progetto Formazione Continua dell'ISFOL, attraverso approfondimenti di tipo trasversale, in cui l'elemento centrale è costituito dalla dimensione d'impresa.

A corredo del testo sono presenti, inseriti all'interno di appositi box, una serie di approfondimenti teorici e di commento, e tre appendici, in cui si riportano nel dettaglio le scelte metodologiche operate nel corso della fase qualitativa, di quella quantitativa e il questionario.

QUESTIONE DI COMPETENZE

1.1 PREMESSA

La decisione di *fare formazione* sintetizza tre differenti esigenze. Da un lato, essa nasce dalla rilevazione dei contenuti e dell'entità del *mismatch*, tra le competenze possedute e le competenze necessarie nello specifico contesto lavorativo. Dall'altro, risponde all'esigenza delle imprese di capitalizzare gli investimenti formativi, attraverso un incremento delle prestazioni delle persone e delle *performance* organizzative. Infine, esprime il bisogno dei lavoratori di aggiornare il proprio portafoglio di competenze al fine di garantirsi l'occupabilità.

Non è semplice trovare una sintesi tra tali esigenze. E quindi non è sempre vero che il *mismatch*, ancorché ampio (le lacune di competenza investono numerose aree) e profondo (lo *skill gap* ha dimensioni elevate) si traduca nel *fare formazione*.

Alla base di questo *impasse* ci sono ragioni ampiamente note. Lo sviluppo di competenze trasversali aumenta la spendibilità del lavoratore sul mercato esterno del lavoro, ma riduce l'incentivo delle imprese ad avviare azioni formative su queste aree, in quanto aumenta il rischio di perdere i migliori lavoratori e, quindi, di non poter trasferire l'investimento sulle prestazioni dell'impresa. Lo sviluppo di competenze tecniche, invece, dovrebbe trovare d'accordo tanto le imprese (proprio perché si tratta di un saper fare che ha valore solo al loro interno) quanto i lavoratori (in quanto aumentano le loro possibilità di crescere nel mercato interno). In questo caso, l'*impasse* può assumere una connotazione economica (chi paga la formazione) o cognitiva (come rilevare le competenze che veramente servono).

Le *policy* formative danno risposte diverse a tali domande. Ad esempio, i modelli di *voucher* per la formazione continua si propongono proprio di favorire la domanda di formazione espressa direttamente dal lavoratore, indipendentemente dalle specifiche esigenze dell'impresa¹. Le numerose forme di finanziamento

1 Per una rassegna economica della natura e delle finalità dei voucher, si veda Beltrametti (2004).

della domanda di formazione delle imprese, invece, intendono favorire l'accesso alla formazione anche alle organizzazioni che non dispongono di risorse adeguate allo sviluppo delle competenze necessarie per sostenere i piani di sviluppo e la strategia. Le due prospettive non sono incompatibili, in quanto sono destinate a diversi *stakeholder* e quindi rispondono a bisogni diversi.

In questo capitolo si riportano i risultati della ricerca empirica qualitativa, che si basa sull'approccio per competenze [Camuffo, 1998; Comacchio, 1999; Gerli, 2002]² e che tiene conto delle specificità organizzative delle PMI, nelle quali i processi formali e informali di apprendimento si integrano e si rinforzano a vicenda [Costa e Rullani, 1999].

Visto in teoria 1.1

Cosa significa "Approccio per competenze"

L'approccio "**Competency-based**", è un insieme di metodologie e di strumenti per identificare, monitorare e valutare le competenze delle persone. Le competenze sono caratteristiche delle persone che consentono, secondo una relazione causale, di prevedere i comportamenti delle stesse in una grande varietà di situazioni e compiti e che, a loro volta, determinano il livello della prestazione che verrà raggiunta nel compimento della mansione. Si tratta di fattori fondamentali della personalità di una persona, che ne influenzano il comportamento in ambito lavorativo. Tali fattori possono essere di diversi tipi e di conseguenza le competenze possono manifestarsi a differenti livelli. Secondo l'approccio adottato, le competenze possono presentarsi secondo cinque livelli di manifestazione:

Motivazioni: schemi mentali, bisogni e spinte interiori che guidano, dirigono e selezionano il comportamento di una persona verso certi scopi e certe azioni e lo allontanano da altri.

Tratti: le caratteristiche fisiche della persona e la predisposizione o il modo caratteristico con il quale risponde a una composizione di stimoli.

Immagine di sé: si tratta degli atteggiamenti, dei valori e dell'immagine di sé di una persona.

Conoscenze: sono le informazioni e le nozioni di cui dispone una persona in un campo specifico.

Skill: abilità a compiere un determinato compito fisico o mentale.

Le skill e le conoscenze sono le caratteristiche personali maggiormente osservabili, mentre le competenze al livello di motivazioni e tratti sono quelle più profondamente radicate nella personalità, e quindi anche le meno visibili. Le competenze manifestate al livello di "immagine di sé" si collocano, invece, in un punto intermedio rispetto alle due precedenti.

È rilevante l'impatto di tale distinzione sulle policy formative. Le competenze legate agli aspetti più difficilmente visibili (motivazioni e tratti) sono anche di difficile "formazione", perché necessitano di tempi di apprendimento molto lunghi e di tecniche e strumenti in

2 Si veda il Box "Visto in teoria 1.1". La metodologia della ricerca e il framework teorico sono riportati in appendice.

grado di intervenire in profondità nell'individuo. Viceversa, skill e conoscenze, collocandosi ai livelli maggiormente visibili, sono relativamente più facili da identificare e da sviluppare. Il grado di visibilità delle competenze è, quindi, direttamente connesso con il grado di complessità che deve contraddistinguere un programma di formazione per migliorare il possesso delle stesse.

L'approccio per competenze, infine, è pervasivo, in quanto la competenza è legata al ruolo ricoperto da una persona e non solo alle mansioni che essa svolge. Diventa, quindi, fondamentale valorizzare la dimensione processuale dell'organizzazione e con essa il conseguente orientamento trasversale, considerando che il contenuto del **job** diventa sempre meno specializzabile e definibile rigidamente, e che conseguentemente può diventare premiante una logica legata, non tanto al contenuto del lavoro, quanto piuttosto a ciò che i soggetti sanno fare, in termini di abilità, conoscenze, tratti, motivazioni individuali.

Box 1.1

Le imprese venete del panel della ricerca qualitativa

La ricerca qualitativa in Veneto ha coinvolto 10 imprese, 5 del settore Calzaturiero e 5 del settore Legno-arredo.

Il campione del settore Calzaturiero si caratterizza per una forte presenza (4 su 5) di aziende di medie dimensioni, con più di 95 dipendenti, e fatturato superiore ai 10 milioni di Euro. Per il settore Legno-arredo, invece, sono presenti aziende più di piccola dimensione, pur registrando una forte espansione negli ultimi anni sia relativamente al numero dei dipendenti che al fatturato.

Relativamente all'appartenenza a network di imprese, tutte le imprese del settore Calzaturiero nel panel appartengono a un distretto (Verona, Riviera del Brenta e calzatura sportiva di Montebelluna) e 4 su 5 fra quelle del settore Legno-arredo.

Per quanto riguarda le innovazioni tecnologiche e organizzative, il Veneto presenta in generale una marcata propensione alla loro introduzione e, in particolare, il settore del Legno-arredo dimostra di aver sviluppato numerosi ambiti di applicazione dell'information technology. Questo dato rilevante potrebbe essere messo in relazione con l'elevata espansione che tale settore ha vissuto negli ultimi anni.

1.2 UN PROFILO DEI CAPI REPARTO E DEI RESPONSABILI DELLA GESTIONE DELL'ORDINE

Per analizzare le competenze, il primo passo è costituito dall'identificazione del ruolo svolto dalle figure professionali indagate nell'ambito del contesto organizzativo e territoriale in cui esse operano. Tale ruolo di massima è la base per definire le *competenze attese* per le figure professionali indagate, per la cui esplicitazione sono stati coinvolti in momenti diversi un panel di interlocutori esperti appartenenti a imprese di successo dei settori considerati e i titolari delle imprese, allo scopo di identificare le competenze che le figure professionali devono possedere per svolgere efficacemente i ruoli indagati, le attività che competono loro all'interno degli stessi, le aspettative dell'organizzazione nei loro confronti.

1.2.1 Il Capo reparto

Il capo reparto viene definito come un responsabile produttivo di primo livello impegnato in una delle fasi del processo di trasformazione del prodotto. Tale figura ha la responsabilità dell'organizzazione, controllo e gestione della manodopera, e dell'organizzazione e gestione di un'unità del processo di trasformazione. L'unità assegnata può essere una fase di un processo in linea, un turno, un singolo reparto oppure, in casi eccezionali, l'intero processo di lavorazione. Essa è chiamata a coordinare il ciclo delle lavorazioni, verificare i tempi e le risorse impiegati, controllare lo stato delle attrezzature e accertare la disponibilità dei materiali necessari per procedere alla lavorazione, analizzare le procedure e le tecniche di produzione, garantendo il rispetto degli standard qualitativi.

Box 1.2

Le caratteristiche dei Capi reparto del Veneto

In Veneto sono stati contattati 38 Capi reparto, 18 per il settore Legno-arredo e 20, di cui due donne, per il settore Calzaturiero.

L'età media riscontrata in questo campione è di 42 anni e oltre la metà dei role holders (51%) presenta un'età compresa tra i 36 e i 45 anni. Nel campione non sono stati coinvolti soggetti con meno di 25 anni.

Per quanto riguarda il settore Legno-arredo si rileva una elevata percentuale (29%) di persone con un'età compresa tra i 26 e i 35 anni e solo il 17% di soggetti appartenenti alla classe d'età 46-55 anni. Complessivamente, in questo settore si evidenzia un campione di Capi reparto la cui età media è di 39,5 anni, che risulta più giovane rispetto al campione complessivo di role holders del medesimo settore (la cui età media risulta pari a 41,4).

Per il settore Calzaturiero, accanto a una metà di soggetti che presentano un'età comprese-

sa tra i 36 e i 45 anni, si riscontra come oltre un terzo del campione risulti nelle classi di età di ordine superiore (un 10% ha più di 56 anni) e solo il 10% dei Capi reparto coinvolti appartiene, invece, alla classe 26-35 anni.

Tale dato può essere letto unitamente alle variabili relative al titolo di studio e all'esperienza professionale. In particolare, più della metà del campione (55%) possiede la licenza media o la qualifica professionale, il 23% la licenza elementare e il 21% il diploma di maturità.

Nel campione riferito al settore Legno-arredo, nello specifico, si rileva una maggior presenza di licenze medie (66%) rispetto al Calzaturiero (45%) dove, invece, cresce notevolmente la percentuale di soggetti in possesso di licenza elementare. Dunque la minore età media riscontrata nel settore Legno-arredo risulta combinata con un maggior livello di scolarità. Ancora, nel settore Legno-arredo si rileva un'anzianità aziendale (13 anni) e di ruolo (8,3 anni) minori rispetto a quelle riscontrate nel Calzaturiero (15,3 e 11 anni).

L'elevata anzianità di ruolo rilevata tra i role holders del settore Calzaturiero è condizionata dalla presenza di un gruppo esteso di Capi reparto che ha maturato una notevole esperienza lavorativa e, pertanto, rappresenta un patrimonio prezioso di competenze accumulato operando sul campo. Tali attori aziendali, infatti, risultano avere una esperienza nel ruolo di capo reparto di quasi 17 anni (rispetto, ad esempio, ai 10,2 anni rilevati nel campione complessivo dei Capi reparto del medesimo settore coinvolti nella ricerca qualitativa). Questi soggetti presentano un'età superiore ai 46 anni e buona parte di loro risulta in possesso del solo titolo di licenza elementare.

Non si tratta quindi di persone impegnate prevalentemente o esclusivamente in attività dirette di tipo operaio. Esse, piuttosto, assumono un ruolo di coordinamento, anche se nella maggior parte dei casi sono persone che provengono direttamente dalla "linea di produzione".

Questa figura professionale svolge un ruolo chiave in termini di "esigenze produttive", in quanto coordina la produzione, garantisce la precisione e l'accuratezza del lavoro svolto, affronta e risolve le problematiche del reparto. Rappresenta, quindi, un elemento di grande operatività che ha la capacità di essere sempre in presa diretta con i problemi della linea.

Fuori dal coro 1.1

Il Capo Reparto agli occhi degli Opinion Leader

«(...) il Capo Reparto che occorre al taglio è colui che fa eseguire l'operazione, ha l'incarico di consegnare le pelli, controllare le pelli e verificare la correttezza del taglio con tutte le problematiche che una pelle ha nell'essere tagliata, pertanto è uno che deve essere a conoscenza di tutte le operazioni e di farle eseguire nella maniera corretta».

«(...) il Capo Reparto decide quando bloccare il ciclo produttivo sia in caso di commesse plurime che in caso di malfunzionamenti».

«(...) il Capo Reparto deve capire quali sono gli elementi che determinano il costo di produzione del prodotto e come incidono sulla qualità dello stesso».

Il Capo reparto è, nella percezione dei titolari delle imprese, il diretto responsabile di un gruppo di operai e questo implica da un lato l'assunzione di responsabilità e dall'altro il possesso di specifiche capacità di *leadership* che non facilmente trovano tra gli operai più meritevoli una risposta adeguata.

Con minor rilievo viene segnalata la criticità delle conoscenze tecniche che il Capo reparto deve possedere, che diventa importante, però, con riferimento a quei soggetti che presidiano alcune specifiche fasi a maggiore contenuto tecnico (ad esempio, nel settore Calzaturiero il processo di taglio), e il ruolo di coordinamento delle persone.

Non risulta significativo, invece, un aspetto di criticità legato alla reperibilità di questa figura professionale sul mercato del lavoro, nonostante alcuni segnali portino a sostenere che non esiste un bacino di offerta sul mercato esterno del lavoro da cui le aziende possano attingere per coprire tale ruolo organizzativo. Significa che stiamo parlando di una figura marginale? Tutt'altro. Come si vedrà nei paragrafi successivi, il Capo Reparto acquisisce il suo portafoglio di competenze *on the job* e quindi non esiste sul mercato del lavoro esterno una figura già formata. In questo paragrafo, invece, il focus è spostato sugli aspetti di criticità più evidenti e immediati, legati alle problematiche gestionali e produttive in senso stretto.

Box 1.3

Capi reparto: come si formano, uno sguardo sull'insieme del campione

Tra le attività formative svolte dai **role holders** si è rilevato che mediamente ogni Capo reparto ha frequentato, recentemente, almeno un corso di formazione. Analizzando nello specifico la tipologia delle attività formative realizzate si nota una netta differenza tra i due settori di riferimento e, pertanto, sembra opportuno analizzarli singolarmente.

Per quanto concerne il settore Calzaturiero, si nota come quasi la metà delle iniziative frequentate (45%) siano state dedicate ad aspetti di natura tecnica e specialistica, in particolare, interventi formativi volti a sviluppare capacità e conoscenze relativi alla modelliera e ai tempi e metodi di produzione. Quasi un terzo dei corsi ha avuto contenuti di natura trasversale e generica, per lo più corsi legati al comportamento organizzativo e alla gestione delle risorse umane. Il 22% delle iniziative è riconducibile a interventi di formazione per lo sviluppo di competenze informatiche che, nello specifico, risultano essere sempre riconducibili all'utilizzo di sistemi CAD-CAM. Si tenga presente che il campione di aziende da cui provengono questi Capi reparto è costituito da realtà particolarmente sviluppate dal punto di vista delle tecnologie gestionali e di produzione: il 50% è dotato di sistemi CAM e l'80% di sistemi CAD.

Nel settore Legno-arredo, emerge come una buona parte dei corsi (43%) siano stati dedicati ad aspetti di natura trasversale: tra questi troviamo iniziative destinate a sviluppare conoscenze relative al sistema qualità e alla sicurezza nei luoghi di lavoro. In particolare questo dato potrebbe essere correlato al notevole investimento fatto dalle aziende del settore sui temi della qualità. Nello specifico, infatti, il campione di imprese da cui provengono questi Capi reparto ha dichiarato di avere sviluppato nel periodo 1999-2001 interventi volti all'introduzione di un sistema qualità (80% delle realtà) o di aver acquisito la certificazione (50%). Per il 25% gli interventi di formazione realizzati si sono incentrati sullo sviluppo di conoscenze relative ad aspetti tecnici del settore Legno-arredo e riguardanti soprattutto la produzione e la logistica. Infine, solo il 16% di tali iniziative riguarda competenze di tipo informatico che risultano riferite sia all'informatica di base, per esempio corsi di Word, Excel, etc, sia ad aspetti di natura specialistica quali l'uso di sistemi CAD-CAM.

Considerando la tipologia dei corsi frequentati dai **role holders** si nota come quasi la metà di questi (46%) riguardano iniziative di tipo non aziendale, cioè corsi svolti autonomamente dal soggetto al di fuori dell'azienda. Distinguendo per settore, nel Calzaturiero si rileva come una buona parte delle iniziative risulta essere costituita da corsi interni aziendali che, invece, sono presenti in misura minore nel settore Legno-arredo. In questo settore, però, nonostante la percentuale di persone diplomate risulti di poco superiore rispetto a quella rilevata per il Calzaturiero, si riscontra come il 13% dei corsi siano relativi a una specializzazione post-diploma, tipologia che risulta, invece, assente nel campione dell'altro settore. Per quanto concerne l'organizzazione delle iniziative formative frequentate si nota che quasi la metà di queste sono state seguite da specifiche società di formazione, per il 21% dalle associazioni di categoria e in misura ridotta risultano organizzate direttamente dalle

aziende. Questi corsi risultano essere stati in buona parte finanziati da fondi comunitari o da altri finanziamenti pubblici. Tale dato cresce per quanto riguarda il settore Calzaturiero, dove raggiunge il 71%.

Infine, relativamente al titolo conseguito per la partecipazione ai corsi di formazione si rileva come nella metà dei casi è stato rilasciato un certificato di partecipazione, mentre nel quasi 20% delle iniziative non vi è stato alcun attestato di merito o partecipazione al termine dell'attività formativa realizzata.

1.2.2 Il Responsabile della gestione dell'ordine

Il responsabile della gestione dell'ordine è la figura professionale cui viene attribuita la responsabilità di processare l'ordine, a partire dal suo ricevimento fino all'evasione. Questo significa presidiare differenti fasi, quali l'acquisizione dell'ordine, la conferma, il caricamento e l'esplosione, il controllo dell'avanzamento, la fatturazione e la consegna al cliente. Può interfacciarsi direttamente con i clienti, in alcuni casi con i fornitori, ed essere anche responsabile delle spedizioni. Non in tutte le realtà aziendali il responsabile della gestione dell'ordine segue l'intero processo, in alcune di esse il suo ruolo può risultare più focalizzato sul rapporto con il cliente, e quindi il *customer service* e l'acquisizione dell'ordine, e in altre più orientato alla gestione tecnica dell'ordine e, quindi, il rapporto con la produzione e il controllo dell'avanzamento.

L'elemento caratterizzante questa figura professionale è ricoprire un ruolo organizzativo trasversale in quanto è chiamato a garantire il coordinamento tra le attività interne all'impresa e quelle esterne.

Box 1.4

Le caratteristiche dei Responsabili della gestione dell'ordine del Veneto

*Il campione dei Responsabili della gestione dell'ordine in Veneto è composto da 33 **role holders**, di cui il 48,5% sono donne: si tratta del campione in cui risulta essere maggiore, in assoluto, la presenza femminile. Si va da un'età minima di 25 a un massimo di 53 anni. L'età media riscontrata è di 36 anni. La popolazione, per quanto concerne l'età, risulta divisa sostanzialmente in due classi: il 48,5% ha un'età compresa tra i 26 e i 35 anni e il 42,4% tra i 36 e i 45 anni. In particolare, il settore Legno-arredo presenta un campione di **role holders** complessivamente più giovane, ma lo scarto risulta poco significativo. Passando a esaminare il livello di scolarità si nota che tre quarti della popolazione è in possesso del diploma di maturità, il 15,1% della licenza media e il restante 9,1%, ma sono tutti **role holders** del settore Calzaturiero, di una laurea.*

Dunque questo gruppo di Responsabili della gestione dell'ordine presenta caratteristiche anagrafiche assolutamente allineate con quelle del campione complessivo di analisi per quanto riguarda età e titolo di studio. Per quanto concerne l'esperienza professionale, si rileva in media un'anzianità aziendale pari a 9,6 anni e un'anzianità di ruolo pari a 6,9 anni. Rispetto al campione complessivo del settore Legno-arredo, l'insieme dei Responsabili della gestione dell'ordine del Veneto evidenzia un percorso professionale relativamente più lungo all'interno dell'azienda. A fronte di una maggiore anzianità aziendale, ovviamente sempre espressa in termini medi, pari a 10,4 anni, rispetto ai 9,9 del campione globale di riferimento, risulta che essi devono maturare all'interno dell'azienda almeno tre anni e mezzo di esperienza prima di arrivare a coprire questo ruolo organizzativo, mentre nel campione globale risultano sufficienti due anni.

Visto in teoria 1.2

Perché il Responsabile della gestione dell'ordine è attuale?

Il processo di gestione degli ordini dei clienti³ (d'ora in poi PGO) è primario in aziende di qualunque comparto e dimensione e sta assumendo un ruolo di importanza crescente in conseguenza dei pervasivi cambiamenti del contesto competitivo. In un contesto sempre più caratterizzato da una competizione fra reti di imprese diventa cruciale risolvere il problema del coordinamento lungo la catena di fornitura (**supply chain**). In termini organizzativi, ciò implica la capacità di governare i flussi fisici e informativi tra i diversi attori coinvolti lungo la catena del valore, in maniera tale che sia garantita la puntualità nel soddisfare l'ordine del cliente a valle della catena. È evidente a questo punto l'importanza che assume la gestione dell'ordine per un'impresa: accanto al prezzo e alla qualità del prodotto, l'evasione rapida e puntuale degli ordini raccolti, favorita da una condivisione delle informazioni critiche (evoluzione della domanda, livello di avanzamento della produzione e delle forniture), si trasmette lungo la filiera produttiva, creando valore aggiunto per l'utilizzatore finale e in ultima analisi un miglioramento della quota di mercato dell'impresa. È per queste ragioni che emerge la necessità di avere una figura trasversale.

Governare in modo efficiente ed efficace tale processo richiede però di comprendere con chiarezza le unità organizzative coinvolte e le loro **performance** (sia in termini di mansioni/compiti svolti che di coordinamento tra di esse) e soprattutto il flusso di attività (offerta, acquisizione dell'ordine, progettazione, industrializzazione, programmazione della produzione, acquisto, avanzamento produzione, spedizione, fatturazione, post vendita).

3 Una definizione generale lo identifica come l'insieme delle attività di gestione del rapporto con il cliente, che parte dalla ricezione dell'ordine (per i clienti consolidati) o dal contatto con i clienti (per i clienti nuovi) fino ad arrivare all'incasso (o eventuale stralcio del credito ineseguibile), comprendendo anche l'attività di assistenza post-vendita [Dossi, 2001].

Il ciclo dell'ordine pertanto coinvolge funzioni aziendali diverse e può collegare anche organizzazioni diverse. Infatti:

- *la ricezione dell'ordine (richiesta d'offerta) ed il suo inserimento nel sistema informativo sono effettuati dagli addetti amministrativi preposti agli ordini;*
- *la valutazione sulla solvibilità del cliente viene generalmente effettuata dall'ufficio amministrativo di concerto con altre funzioni, come quella commerciale e di recupero crediti, sulla scorta delle informazioni elaborate dal sistema informativo;*
- *l'esplosione delle vendite in prodotti e componenti e la determinazione della quantità da produrre viene fatta dall'ufficio programmazione insieme all'ufficio tecnico (funzione di progettazione e gestione dei dati tecnici) ed eventualmente con il contributo della produzione;*
- *la fase della produzione coinvolge diverse unità organizzative, dai reparti strettamente produttivi (stampaggio, assemblaggio), al magazzino per le attività di movimentazione e di stoccaggio, al controllo di qualità per le ispezioni sui semilavorati e sui prodotti finiti, all'ufficio controllo di gestione che concorre all'impostazione e alla gestione dell'attività di monitoraggio; la pianificazione degli acquisti e la sua revisione viene fatta dall'ufficio acquisti (funzione logistica), e così via;*
- *il prelievo dei prodotti, la pesatura e l'imballo sono effettuati dagli addetti del magazzino e dal reparto spedizioni; la generazione delle bolle/fatture può essere gestita dallo stesso reparto spedizioni o dall'ufficio amministrativo;*
- *l'assistenza post vendita, attività che concorre sempre maggiormente a creare valore aggiunto per il cliente, e per la quale le aziende hanno di fatto già investito in tecnologia (call center, e-mail,..), coinvolge la funzione commerciale e l'ufficio tecnico per l'attività di analisi.*

*Emerge quindi chiaramente che il flusso di attività attraversa trasversalmente (ossia in modo interfunzionale) l'organizzazione: l'efficienza delle singole attività specializzate all'interno della funzione perde gran parte del suo valore se non è accompagnata da un loro valido **coordinamento**. La soddisfazione del cliente si ottiene con l'efficienza dei **processi trasversali, non funzionali** [Pierantozzi, 1998]: il responsabile della gestione dell'ordine presidia tali attività.*

Fuori dal coro 1.2

Il Responsabile della gestione dell'ordine agli occhi degli Opinion Leader

«(...) il gestore dell'ordine deve essere una figura trasversale, in grado di capire se l'ordine che viene fatto è relativo a un prodotto che ha delle specifiche che sono effettivamente realizzabili o capire se si distingue dai prodotti standard, perciò deve chiedere informazioni a chi ha progettato il prodotto».

«(...) deve avere conoscenze di base di tipo ragioneristico, con precisione e meticolosità deve gestire il rapporto con i dati perché è un aspetto fortemente organizzativo da cui dipendono un numero rilevante di errori legati all'acquisto di pelli, ecc.».

«(...) siccome coordina l'intero processo, il gestore dell'ordine deve interagire con tutti gli attori che vi intervengono fornendo tempestivamente i dati richiesti per la realizzazione della commessa, utilizzando le reti locali».

Seppure con diversa rilevanza per i due settori di riferimento, il coordinamento tecnico è risultato, infatti, un aspetto determinante in quanto la responsabilità di gestione del ciclo dell'ordine implica, da un lato, gestire e trattare una gran quantità di informazioni e, dall'altro, gestire le relazioni con numerose persone, peraltro di diversa provenienza: dai clienti, ai trasportatori, ai colleghi dell'ufficio commerciale, a quelli dei reparti produttivi.

Gli aspetti relativi alla gestione dei rapporti interpersonali sono stati, peraltro, messi esplicitamente in evidenza come elementi di rilievo da alcune delle aziende coinvolte che hanno segnalato, in particolare, la criticità del rapporto col cliente nel settore Legno-arredo, e la più generica criticità del coordinamento delle persone nel settore Calzaturiero.

La diversa connotazione che tale figura professionale può assumere, più prettamente commerciale, se orientata al *customer service*, più strettamente amministrativa, se focalizzata sulla gestione delle informazioni, oppure più tecnica, se impegnata in un ruolo di interfaccia attivo con la produzione, portano ad approfondire almeno due ulteriori aspetti.

Il *primo* di questi riguarda il percorso professionale del Responsabile della gestione dell'ordine. Oltre la metà dei titolari delle aziende del settore Calzaturiero, e oltre i tre quarti di quelli del Legno-arredo, sottolineano come questa figura professionale tenda a formarsi attraverso un percorso di crescita interno all'azienda (vedi anche il paragrafo 2.1). Sulla base delle indicazioni emerse dagli incontri con i titolari, il ruolo di Responsabile della gestione dell'ordine viene prevalentemente svolto da persone in possesso di un titolo di studio di scuola media superiore, anche se, per operare a pieno regime, risulta necessario conoscere approfonditamente l'azienda e, in particolare, il processo produttivo e le caratte-

ristiche tecniche del prodotto realizzato. Inoltre, anche la responsabilità di gestione delle relazioni interne ed esterne all'azienda implica un certo tempo tecnico necessario per creare e alimentare efficacemente la rete di relazioni interpersonali.

Il secondo aspetto che rimane da chiarire si riferisce alle capacità distintive che i titolari attribuiscono ai Responsabili della gestione dell'ordine. Gli elementi segnalati con maggiore frequenza sono riconducibili a capacità di natura trasversale e si riferiscono in buona misura ad aspetti organizzativi e relazionali. Gli aspetti relazionali sono riconducibili soprattutto all'abilità nel sapersi relazionare positivamente con i clienti e con le diverse funzioni aziendali, dimostrando assoluta disponibilità e capacità di interpretarne correttamente le esigenze. Le capacità organizzative considerate come distintive sono, invece, legate all'autonomia decisionale e all'abilità di garantire, al contempo, la precisione e accuratezza del lavoro svolto e il rispetto dei tempi. Ancora, viene identificata come rilevante la capacità di utilizzare le proprie conoscenze per risolvere tutte le problematiche legate alla gestione del ciclo dell'ordine e al rapporto con i clienti.

Box 1.5

Responsabili della gestione degli ordini: come si formano, uno sguardo sull'insieme del campione

In termini di formazione realizzata, il campione Veneto si mostra in linea con quanto rilevato nel campione globale, dove risulta che ogni persona abbia in media svolto, recentemente, più di un corso di formazione. Il dato si presenta superiore solo con riferimento al settore Calzaturiero dove i corsi mediamente realizzati per persona risultano pari a 1,5.

*Il 43,9% di tali iniziative si sono focalizzate su aspetti di natura trasversale e generica. In particolare, i corsi sono stati destinati all'implementazione di conoscenze e capacità concernenti il comportamento organizzativo, le tecniche di management e, in misura minore, il sistema qualità, il **problem solving** e la gestione delle risorse umane. Nel settore Legno-arredo le attività di natura trasversale e generica si caratterizzano per una netta prevalenza di interventi sul comportamento organizzativo.*

*Per quanto riguarda i corsi a contenuto tecnico e specialistico si può notare una netta distinzione tra i due settori. Nel settore Legno-arredo tali iniziative vengono riscontrate con maggiore frequenza (47%) e riguardano lo sviluppo di conoscenze legate ad aspetti commerciali, alla produzione e alla modelliera. Nel settore Calzaturiero, invece, le iniziative di natura tecnica risultano essere state realizzate in misura minore (12,5%) e riguardano conoscenze riconducibili al **marketing** e ai tempi e metodi di produzione.*

*I corsi relativi allo sviluppo di conoscenze di tipo informatico sono, invece, stati riscontrati solo nel campione del settore Calzaturiero. Tra queste iniziative troviamo interventi rivolti all'accrescimento di competenze relative all'utilizzo di **software** gestionali e all'informatica di base.*

*In entrambi i settori, il 12% delle iniziative svolte dai **role holders** hanno riguardato attività formative destinate ad approfondire la conoscenza delle lingue straniere, in particolare inglese e tedesco.*

Passando all'analisi della tipologia dei corsi ai quali i Responsabili della gestione dell'ordine hanno preso parte, si può rilevare che una netta maggioranza (50%) di tali iniziative sono state organizzate dall'azienda di appartenenza e solo in misura minore riguardano corsi di aggiornamento non aziendale, corsi di specializzazione post-diploma e post-laurea. Per quanto concerne questi ultimi sono stati rilevati esclusivamente nel settore Calzaturiero. Questo dato può essere facilmente interpretato considerando che solo in questo settore risultano coinvolti soggetti in possesso di laurea.

Andando a esaminare quali enti si siano occupati dell'organizzazione dei corsi si rileva una netta diversità tra i due settori di appartenenza. Nel settore Calzaturiero le iniziative sono state realizzate per la maggior parte (68,2%) da specifiche società di formazione, mentre per il settore Legno-arredo si riscontra una divisione abbastanza omogenea tra corsi organizzati dall'azienda di appartenenza, da specifiche società di formazione, dalle associazioni di categoria e da enti pubblici.

Una buona parte delle iniziative del settore Calzaturiero risultano essere state finanziate dal fondo sociale europeo o tramite altre forme di finanziamento, mentre per il Legno-arredo questo dato si attesta al di sotto del 30%.

Alla fine del corso di formazione il titolo maggiormente rilasciato risulta essere il certificato di partecipazione e solo in minima parte un titolo riconosciuto. Una percentuale consistente delle attività formative realizzate non ha, invece, portato al rilascio di alcun titolo o certificato di merito o partecipazione.

1.3 LE COMPETENZE TRASVERSALI DEI CAPI REPARTO

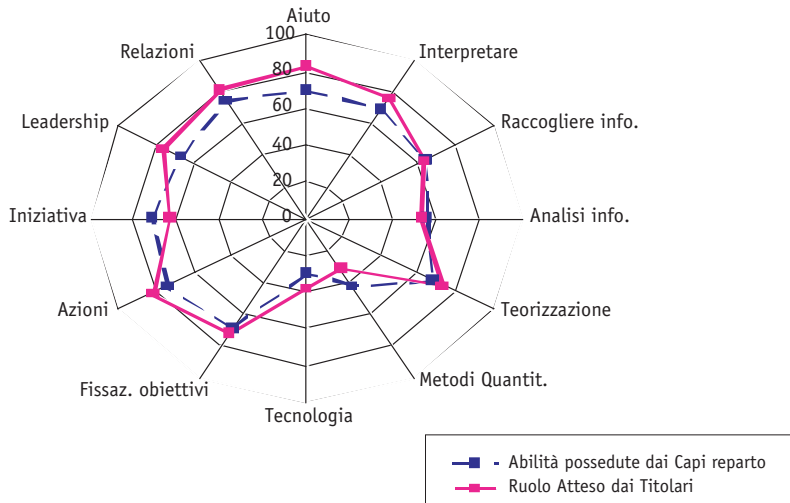
L'analisi del profilo di competenze analizza dapprima il profilo delle capacità trasversali partendo dall'output dell'autodiagnosi, procede con le competenze rilevate negli episodi lavorativi, approfondisce il profilo delle competenze tecniche, e infine indaga le fonti di apprendimento attivate dai *role holders* nell'ambito della loro esperienza lavorativa.

1.3.1 Le competenze trasversali dei Capi reparto nel settore Calzaturiero

Il profilo delle capacità trasversali dei Capi reparto del settore Calzaturiero, illustrato nella Figura 1.1, si presenta piuttosto ampio e irregolare (la media dei valori è pari a 63,1)⁴. Esso si colloca, infatti, su un intervallo di valori che va da un minimo di 29,8 a un massimo di 74,5. Le capacità maggiormente possedute rientrano tra le abilità Realizzative, come Azioni e Iniziativa (il rispettivo grado di possesso si attesta su un valore medio pari a 71,7), e le abilità Interpersonali, che risultano fondamentali per questa figura professionale in quanto tra le sue attività vi è quella di coordinare e sviluppare le abilità dei propri collaboratori all'interno del reparto gestito.

Inoltre, appare rilevante anche il possesso dei *cluster* Interpretare e Teorizzazione, che evidenzia la capacità di adattamento dei Capi reparto e la loro flessibilità nell'affrontare situazioni incerte, in questo aiutati dal ricorso all'esperienza per prevedere problemi futuri e stabilire le giuste priorità di azione.

Figura 1.1
Le capacità trasversali possedute dai Capi reparto del settore Calzaturiero



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

4 I cluster di competenza e la metodologia di elaborazione sono descritti nell'Appendice 1.

Altresì, emerge un possesso particolarmente limitato di capacità relative all'utilizzo di Metodi di analisi quantitativa e di strumenti informatici (Tecnologia).

Dal confronto con il profilo di Ruolo Atteso emerge una tendenziale coerenza tra le abilità possedute e le attese di ruolo espresse dai titolari, data la sovrapposizione che si nota graficamente tra i due profili (lo scostamento medio risulta di poco superiore ai tre punti percentuali). Fa eccezione il *cluster* Aiuto, appartenente alle abilità Interpersonali, per il quale, infatti, si rileva un *gap* medio pari al 13%. Quindi, rispetto a queste capacità i Capi reparto, pur evidenziando un buon grado di possesso (pari a 70,3), mostrano di non rispondere pienamente alle aspettative aziendali.

La rilevanza delle abilità di Realizzazione e di quelle Interpersonali trova conferma anche nell'analisi delle dieci capacità maggiormente possedute da parte dei Capi reparto. Infatti, la Tabella 1.1 mostra le *Top Ten Skill Trasversali*, dove si può notare come i *role holders* dichiarino di essere fortemente orientati al raggiungimento degli obiettivi, persistendo negli sforzi pur di rispettare le scadenze e risolvere problemi, di saper organizzare il lavoro giornaliero, di sapersi adattare ai cambiamenti e di saper lavorare in gruppo, imparando dagli altri e mediando eventuali conflitti.

Tabella 1.1
*Top Ten Skill
Trasversali
possedute dai
Capi reparto del
settore
Calzaturiero*⁵

Abilità Possedute	
Assumersi le responsabilità delle decisioni prese	88,3
Essere persistenti, avere tenacia e resistenza nel raggiungimento degli obiettivi	86,7
Adattarsi ai cambiamenti	80,0
Rispettare le scadenze	79,2
Organizzare il lavoro giornaliero	79,2
Avere iniziativa	79,2
Lavorare attivamente come membro in un gruppo	79,2
Imparare dagli altri	76,7
Stabilire relazioni basate su fiducia ed affidabilità	76,7
Usare l'esperienza per prevedere problemi futuri	75,0
Prendere decisioni con informazioni limitate e con poco tempo a disposizione	75,0
Capire le ragioni dei disaccordi o dei conflitti	75,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

5 Per interpretare i dati della tabella, vedi in Appendice 1.

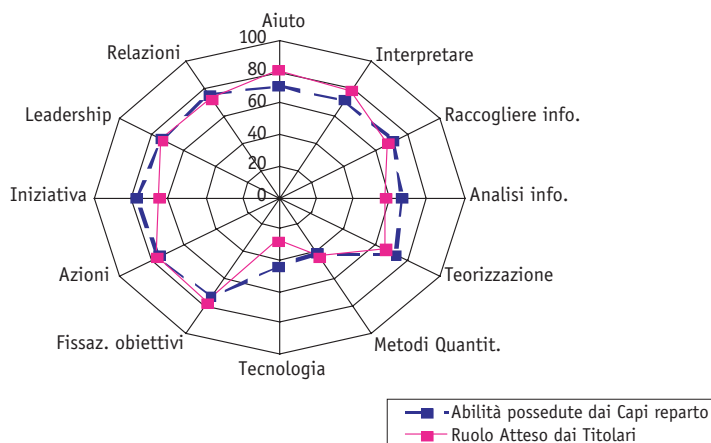
1.3.2 Le competenze trasversali dei Capi reparto nel settore Legno-arredo

Passando ad analizzare le competenze trasversali dei Capi reparto del settore Legno-arredo, illustrate graficamente nella Figura 1.2, si rileva un profilo di Abilità Possedute ampio, ma non particolarmente regolare, piuttosto sbilanciato verso le abilità Interpersonali e di Realizzazione e piuttosto contenuto in corrispondenza di quelle Analitiche. In particolare, si attesta su un intervallo di valori che va da un minimo di 41,1, in corrispondenza del *cluster* Metodi quantitativi, a un massimo di 77,2, in corrispondenza del *cluster* Iniziativa, con un valore medio complessivamente pari a 67,7.

Singolare appare il macro-*cluster* di abilità Analitiche (teorizzazione, metodi quantitativi, tecnologia), in quanto le capacità di Teorizzazione sono possedute in maniera decisamente superiore rispetto alle altre ricomprese nello stesso insieme, che registrano infatti valori più contenuti.

Dal raffronto con il profilo di Ruolo Atteso sviluppato dai titolari, si rileva una buona sovrapposizione, ad eccezione di alcuni *cluster*, Aiuto e Interpretare, per i quali si notano dei *gap*, seppure non particolarmente significativi. Risulta, invece, degno di nota sottolineare il caso di un eccesso di capacità riscontrata nei Capi reparto con riferimento ad alcune aspettative, in termini di ruolo, formulate dal campione dei titolari. In particolare, è opportuno ricordare come, nell'ambito dei modelli *competency-based*, la valutazione dei livelli di competenza rispetto a quelli richiesti dalla mansione, porta a considerare negativamente un eccesso di competenza, in quanto ciò induce le persone a occuparsi di problemi che esulano dal loro ruolo. In questo senso, il maggior livello di possesso rilevato nelle capacità di iniziativa (superiore del 12,6% al Ruolo Atteso) potrebbe significare per i Capi reparto una eccessiva propensione a lavorare autonomamente, assumendo dei rischi e impegnandosi non proficuamente nella ricerca di soluzioni sostitutive rispetto ad altre già esistenti e consolidate nel tempo.

Figura 1.2
Le capacità
trasversali
possedute dai
Capi reparto del
settore Legno-
arredo



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Inoltre, analizzando le capacità maggiormente possedute dai Capi reparto del settore Legno-arredo nella Tabella 1.2, si nota come essi mostrino non solo di possedere abilità di Realizzazione, connesse all'adoperarsi per gestire efficacemente ogni tipo di problema con poco tempo a disposizione, ma anche alcune capacità di analisi delle informazioni e di teorizzazione, come saper utilizzare l'esperienza per prevedere problemi futuri o stabilire un ordine di priorità nelle azioni. Significativa appare anche la capacità di adattarsi ai cambiamenti, che risulta fondamentale per un Capo reparto, data la variabilità del contesto in cui si trova ad operare, che gli richiede dunque flessibilità nell'affrontare situazioni imprevedibili e incerte.

Visto in teoria 1.3

La storia, la memoria e il cambiamento

La propensione al cambiamento, se da un lato è un **tratto** della persona, dall'altro può essere indotto dall'organizzazione. In questo senso, gioca un ruolo centrale la cultura organizzativa: le norme, i valori e le credenze che il sistema organizzativo esprime nel suo **modus operandi**. La cultura può essere profonda, estensiva, complessa. Contempla tutti gli aspetti della realtà e del funzionamento umano. Livelli di cultura vanno dal più visibile a quello più nascosto e sottointeso. Il primo livello è quello degli **artefatti**, è il livello più immediato di osservazione quando si entra in una organizzazione, poiché è ciò che si vede, si ascolta. Il secondo livello è quello dei **valori dichiarati** rappresentato dalle strategie, obiettivi e filosofie aziendali. Infine, il terzo livello è quello degli **assunti taciti condivisi**, racchiude i valori del gruppo che guidano il comportamento dei membri nelle specifiche situazioni [Schein, 2000]. L'atteggiamento che l'azienda esprime di fronte allo specifico cambiamento dipende dalle principali caratteristiche dell'organizzazione e in particolare dall'importanza e dal peso che questo riveste nella modifica del sistema organizzativo esistente. Un ulteriore particolare da verificare è la missione del cambiamento, intesa come finalità. La missione del cambiamento indica gli obiettivi per cui il mutamento viene realizzato. È un traguardo ideale un punto di arrivo, da raggiungere. La manifestazione della reale missione del cambiamento, consente di capire se è chiara, delineata oppure se è ancora in uno stato di confusione [Solari, 1999].

In generale, le persone **oppongono resistenza** al cambiamento, perché il cambiamento implica l'abbandono di routine organizzative e spesso anche l'annullamento del valore delle competenze acquisite (si veda anche il paragrafo 2.5): ciò provoca disagio ed ansia, oltre che rischiare di compromettere l'**employability** delle persone. Il cambiamento si verifica, quando alcuni elementi ai quali ci si riferiva per orientarsi, per agire, per decidere, vengono sostituiti da altri nuovi. Accade allora che, mentre ciò che era conosciuto e familiare consentiva di muoversi nella realtà con padronanza, di fronte a un cambiamento occorre **destrutturare** i precedenti schemi cognitivi e costruirne altri nuovi. Ciò che la maggior parte delle teorie e dei modelli sull'apprendimento trascurano sono le dinamiche connesse a

1.3 Le
competenze
trasversali dei
Capi reparto

disimparare, al superare la resistenza al cambiamento. Gli approcci e le strutture organizzative per la formazione, nonché le politiche di gestione delle risorse umane (formazione, carriera, valutazione) possono comunque favorire tale processo.

Tabella 1.2
Top Ten Skill
Trasversali
possedute dai
Capi reparto del
settore Legno-
arredo

Abilità Possedute	
Organizzare il lavoro giornaliero	75,0
Rispettare le scadenze	72,2
Usare l'esperienza per prevedere problemi futuri	71,3
Essere persistenti, avere tenacia e resistenza nel raggiungimento degli obiettivi	71,3
Assumersi la responsabilità delle decisioni prese	71,3
Trovare soluzioni ai problemi	69,4
Prendere decisioni con informazioni limitate e con poco tempo a disposizione	69,4
Adattarsi ai cambiamenti	68,5
Stabilire un ordine di priorità nelle azioni	68,5
Lavorare attivamente come membro in un gruppo	68,5

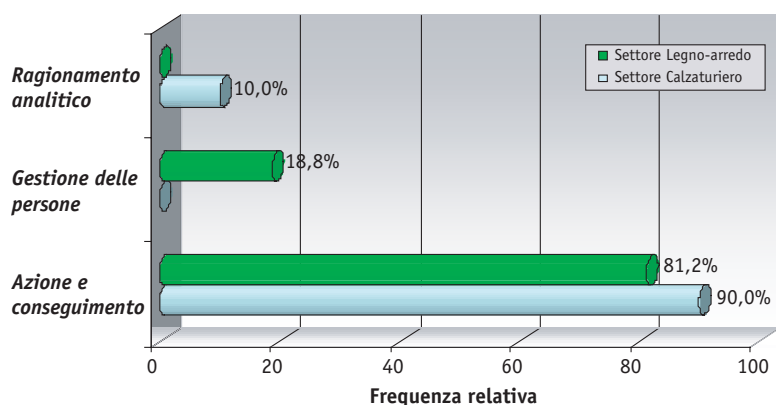
Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

1.3.3 Le competenze al lavoro

Globalmente l'analisi fin qui condotta in termini di competenze trasversali rileva in entrambi i settori una coerenza di tipo quali-quantitativo tutto sommato buona fra le attese di ruolo, circa l'importanza dell'insieme delle capacità trasversali, e il grado di possesso delle stesse. Questo risultato è evidenziato dalla modesta differenza di ampiezza tra i due profili, benché vi siano, come già rilevato, alcune eccezioni. In particolare, emerge un profilo di competenza posseduta quasi tutto incentrato sul "fare" (orientamento ai risultati, rispetto delle scadenze, organizzazione delle attività, *problem solving*) e caratterizzato da una certa carenza sia dal punto di vista degli strumenti informatici che da quello degli strumenti di analisi quantitativa.

Passando all'analisi degli episodi lavorativi, nella Figura 1.3 sono rappresentati i macro-*cluster* di competenze trasversali rilevate nell'ambito dei casi di apprendimento descritti dai Capi reparto. In particolare, nel settore Calzaturiero si sono manifestate in misura preponderante le abilità di Azione e conseguimento (90,0%), comprendenti nello specifico competenze come Orientamento all'efficienza, Flessibilità, Orientamento ai risultati e Pianificazione. A queste si sono aggiunte le abilità di Ragionamento analitico (18,7%), che si sono manifestate solo in termini di Utilizzo di tecnologie: ciò significa che i *role holders* di questo settore hanno dimostrato di saper ricorrere all'utilizzo di applicazioni tecnologiche per svolgere efficacemente il loro lavoro.

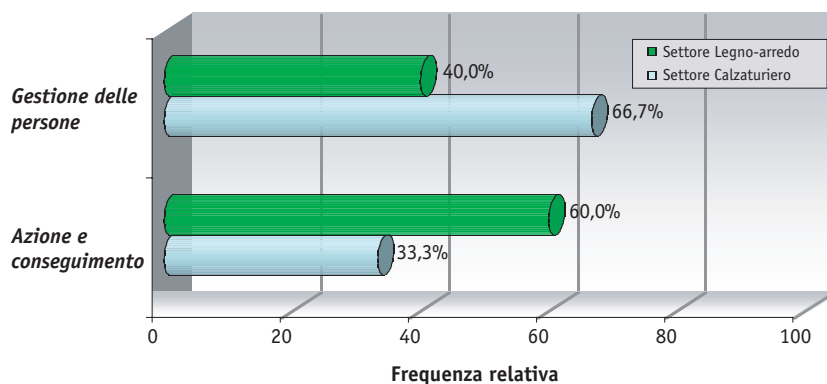
Figura 1.3
I macro-cluster di
competenze
trasversali
rilevate negli
episodi di
apprendimento
dei Capi reparto



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Nel settore Legno-arredo, i Capi reparto hanno mostrato di possedere sia le abilità di Azione e conseguimento (81,2%) come Orientamento all'efficienza, Attenzione ai dettagli e Flessibilità, sia le abilità di Gestione delle persone (18,8%), come Sviluppo degli altri: ciò completa il quadro della figura del Capo reparto non solo orientato al "fare", ma anche alla gestione dei rapporti interpersonali. Nell'ambito degli Episodi lavorativi critici i Capi reparto del settore Calzaturiero hanno manifestato, come si evince dalla Figura 1.4, abilità incentrate sulla gestione dei rapporti interpersonali, specie in quelle situazioni in cui a fronte di una difficoltà si sono dovuti adoperare in prima persona per fronteggiarla. In particolare, essi hanno manifestato di possedere in maggior misura le competenze di Gestione delle persone (66,7%), come Persuasione e Autostima. A queste si è aggiunta la competenza di Orientamento ai risultati, appartenente alle abilità di Azione e conseguimento (33,3%), in quanto in molte delle situazioni rilevate, i *role holders* hanno dimostrato di attivare comportamenti per lo più diretti a risolvere in autonomia le situazioni critiche verificatesi, attraverso una cospicua persistenza negli impegni individuali e una forte determinazione nel voler conseguire gli obiettivi e sostenere le proprie convinzioni.

Figura 1.4
I macro-cluster di
competenze
trasversali
rilevate negli
episodi critici
descritti dai Capi
reparto



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

I Capi reparto del settore Legno-arredo hanno mostrato di possedere, ancora una volta, soprattutto competenze appartenenti al macro-cluster di Azione e conseguimento (60,0%), ponendo in essere comportamenti, in particolare, che segnalano competenze come Orientamento all'efficienza e Orientamento ai risultati. Queste abilità si integrano con quelle ricomprese nel macro-cluster di Gestione delle persone (40,0%), che specificamente mostra competenze come Comunicazione verbale e Lavoro di gruppo. Ciò testimonia come le componenti legate all'azione si integrino con aspetti di tipo relazionale, che si manifestano prevalentemente con comportamenti rivolti alla cooperazione di gruppo in vista del raggiungimento di obiettivi comuni.

Restando nell'ambito degli Episodi critici descritti dai Capi reparto sono state rilevate specifiche carenze nell'ambito di conoscenze riconducibili ai seguenti aspetti:

- *Informatica di base*, sia per quanto riguarda l'utilizzo di alcuni applicativi di Office (Excel, Access) che per quanto riguarda alcuni software gestionali;
- *Applicazioni tecnologiche*, specialmente legate all'utilizzo di nuovi macchinari e all'utilizzo di sistemi CAD;
- *Lingue straniere*, per lo più la conoscenza del linguaggio tecnico in inglese (limitatamente al settore Legno-arredo)
- *Materiali*, in particolare la conoscenza di nuovi materiali utilizzati nel ciclo delle lavorazioni.

Molti di questi aspetti verranno ripresi e approfonditi dettagliatamente nel paragrafo successivo dove verrà trattata diffusamente l'analisi del profilo delle abilità tecniche possedute dai Capi reparto.

Box 1.6

Alcune osservazioni di sintesi sulle competenze trasversali dei capi reparto

Settore Calzaturiero

Profilo di Abilità Possedute piuttosto ampio, ma irregolare, sbilanciato più sulle abilità di Realizzazione e su quelle Interpersonali

Carenze significative rilevate nell'ambito dell'Utilizzo di strumenti informatici e di analisi statistica

*Buon allineamento con le aspettative di ruolo, anche se risulta presente un certo **gap** in corrispondenza del **cluster Aiuto***

Altre carenze rilevate nell'ambito delle conoscenze di nuovi materiali

Settore Legno-arredo

Profilo di Abilità Possedute ampio, ma non particolarmente irregolare, sbilanciato più sulle abilità di Realizzazione e su quelle Interpersonali

Carenze significative nell'ambito dell'Utilizzo di strumenti informatici e quantitativi

*Positivo allineamento con le aspettative di ruolo anche se risulta presente un **gap** nei **cluster Aiuto** e **Interpretare** e un eccesso di capacità di **Iniziativa***

Altre carenze rilevate nell'ambito delle conoscenze linguistiche (inglese)

1.4 LE COMPETENZE TECNICHE DEI CAPI REPARTO

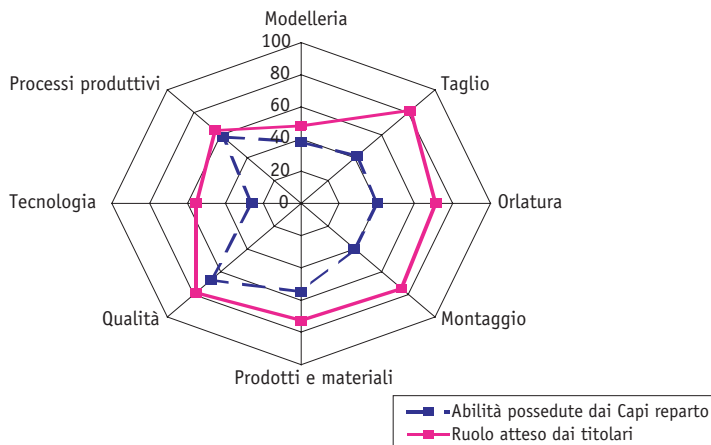
1.4.1 Le competenze tecniche dei Capi reparto nel settore Calzaturiero

Analizzando dapprima il settore Calzaturiero, nella Figura 1.5 sono illustrati i profili di Abilità Possedute dai *role holders* e di Ruolo Atteso formulato dai titolari.

Per quanto riguarda il profilo delle Abilità Possedute, questo si presenta nel complesso alquanto ridotto e irregolare, squilibrato positivamente verso le abilità gestionali. In particolare, l'intervallo di valori su cui si attesta va da 25,9 a 67,3 con un valore medio piuttosto contenuto (45,8). Come detto, il grado di possesso appare più elevato in corrispondenza dei *cluster* Qualità, Processi produttivi e, seppure in misura minore, Prodotti e materiali, mentre si registrano i valori più bassi in relazione al *cluster* Tecnologia. Potrebbe essersi verificato un effetto di compensazione in corrispondenza del modesto grado di possesso rilevato per le capacità relative al presidio di reparti specifici, come Modellieria, Taglio, Orlatura e Montaggio.

Facendo ora il raffronto con il profilo di Ruolo Atteso, si nota un *gap* sistematico, mediamente pari al 22,5%, nello specifico più marcato in relazione ai *cluster* comprendenti capacità attinenti alla supervisione delle singole fasi di lavorazione svolte all'interno di uno specifico reparto. Tuttavia, per quanto riguarda gli altri *cluster* si nota un maggiore allineamento tra le aspettative dei titolari e l'effettivo grado di possesso, soprattutto in corrispondenza con le abilità gestionali (Processi produttivi, Qualità, Prodotti e materiali) che sono quelle maggiormente possedute dai *role holders* del settore Calzaturiero.

Figura 1.5
Le capacità
tecniche
possedute dai
Capi reparto del
settore
Calzaturiero



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Tabella 1.3
*Top Ten Skill
 Tecniche
 possedute dai
 Capi reparto del
 settore
 Calzaturiero*

Abilità Possedute	
Individuare le operazioni in cui si verificano sprechi di risorse	71,1
Promuovere soluzioni per l'eliminazione delle fonti di inefficienza	70,2
Saper garantire il rispetto degli standard qualitativi	70,2
Saper identificare le cause di eventuali problemi riscontrati nella lavorazione dei materiali e trovare opportune soluzioni	69,3
Saper gestire i tempi di avanzamento e intervenire tempestivamente sui ritardi che rallentano il processo produttivo	69,3
Conoscere e controllare gli aspetti che incidono sulla qualità del processo produttivo e del prodotto finito	67,5
Sapere effettuare periodici controlli per eliminare eventuali difetti e imperfezioni su materiali e semilavorati	65,8
Conoscere tutte le fasi del processo produttivo aziendale	65,8
Saper impostare un piano di produzione nel rispetto dei tempi e metodi di lavorazione in base ai termini di consegna	64,0
Saper ottimizzare i tempi di attrezzaggio dei macchinari e di movimentazione interna dei prodotti in corso di lavorazione	62,3

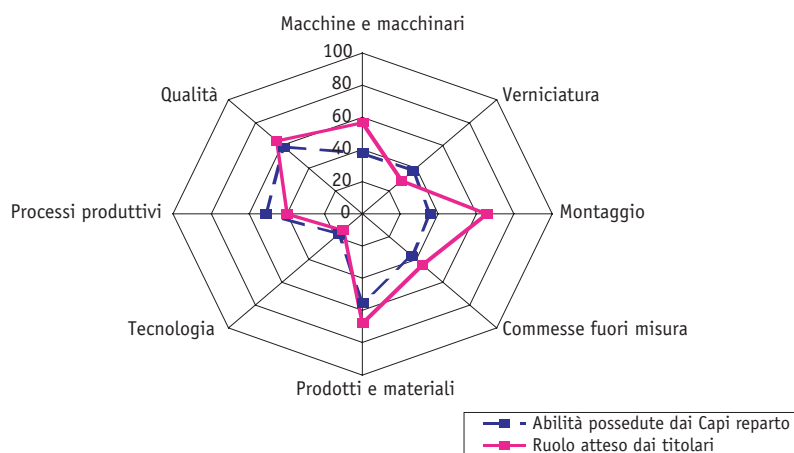
Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Infatti, la tabella *Top Ten Skill Tecniche* mette in evidenza le dieci capacità maggiormente possedute dai Capi reparto del settore Calzaturiero: tra queste risultano possedute a un livello più elevato le abilità attinenti al controllo dell'efficienza dei processi produttivi, al rispetto degli standard qualitativi, alla gestione dei tempi di avanzamento e all'analisi delle procedure e delle tecniche di lavorazione per evitare sprechi di risorse e ottimizzare il livello qualitativo dei prodotti offerti.

1.4.2 Le competenze tecniche dei Capi reparto nel settore Legno-arredo

Passando invece ad analizzare il settore Legno-arredo, il profilo delle Abilità Possedute, rappresentato nella Figura 1.6, si presenta particolarmente irregolare e nel complesso mostra un grado di possesso piuttosto modesto, mediamente pari a 41,3. Si colloca su intervallo di valori molto esteso, che va, infatti, da un minimo di 17,7 a un massimo di 58,7. Sono, in particolare, possedute in maggior misura le abilità gestionali, come Qualità (58,7), Prodotti e materiali (55,4), Processi produttivi (51,1).

Figura 1.6
Le capacità
tecniche
possedute dai
Capi reparto del
settore
Legno-arredo



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Se poi si confronta tale profilo con quello relativo alla percezione d'importanza espressa dai titolari, si nota una discreta sovrapposizione tra gli stessi in quasi tutti i *cluster*: ciò significa che non tutti i *cluster* sono considerati critici in termini di ruolo, come il *cluster* Tecnologia che presenta il più basso livello di possesso ma anche il più basso livello di importanza, e che quindi il livello di possesso espresso dai Capi reparto risulta rispondere in modo complessivamente adeguato alle aspettative aziendali. Tuttavia, sempre tra i due profili si rilevano due *gap* più marcati: l'uno (29,8%) in corrispondenza del *cluster* Montaggio, l'altro (18,8%) in corrispondenza del *cluster* Macchine e Macchinari. Approfondendo l'analisi delle competenze tecniche dei Capi reparto del settore Legno-arredo del Veneto a livello di singola capacità, si può notare dalla Tabella 1.4, che illustra le *Top Ten Skill Tecniche*, come le capacità maggiormente possedute appartengono ai *cluster* Qualità e Processi produttivi. Infatti, questa figura professionale mostra di saper promuovere soluzioni per l'eliminazione delle fonti di inefficienza, di saper controllare i fattori che incidono sulla qualità del prodotto finito, nonché di saper valutare le problematiche di produzione in base alle caratteristiche del sistema produttivo aziendale.

Tabella 1.4
Top Ten Skill
Tecniche
possedute dai
Capi reparto del
settore
Legno-arredo

Abilità Possedute	
Conoscere tutte le fasi del processo produttivo aziendale	55,6
Promuovere soluzioni per l'eliminazione delle fonti di inefficienza	55,6
Individuare le operazioni in cui si verificano sprechi di risorse	53,7
Saper gestire i tempi di avanzamento e intervenire tempestivamente sui ritardi che impattano sul processo produttivo	52,8
Conoscere e controllare gli aspetti che incidono sulla qualità del processo produttivo e del prodotto finito	52,8
Conoscere e saper applicare la normativa vigente sull'infortunistica e sicurezza sul luogo di lavoro	51,9
Conoscere le caratteristiche tecniche dei prodotti offerti dall'azienda	50,9
Capire come le caratteristiche tecniche dei materiali impattano sullo standard qualitativo del prodotto finito	50,9
Saper garantire il rispetto degli standard qualitativi	50,9
Saper identificare le cause di eventuali problemi riscontrati nella lavorazione dei materiali e trovare opportune soluzioni	50,0
Valutare le problematiche di produzione del prodotto in funzione delle caratteristiche del sistema produttivo aziendale	50,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Box 1.7

Alcune osservazioni di sintesi sulle competenze tecniche dei capi reparto

Settore Calzaturiero

Profilo di Abilità Possedute piuttosto contenuto, sbilanciato verso l'alto sulle abilità di gestione del processo produttivo (Processi produttivi, Qualità, Prodotti e materiali)

Carenze rilevanti nell'ambito dell'Utilizzo delle applicazioni tecnologiche

*Significativo scostamento del livello di possesso rispetto al profilo di Ruolo Atteso, più marcatamente in corrispondenza del **cluster** Montaggio*

Settore Legno-arredo

Profilo di Abilità Possedute particolarmente modesto e irregolare, sbilanciato verso l'alto sulle abilità di gestione del processo produttivo (Processi produttivi, Qualità, Prodotti e materiali)

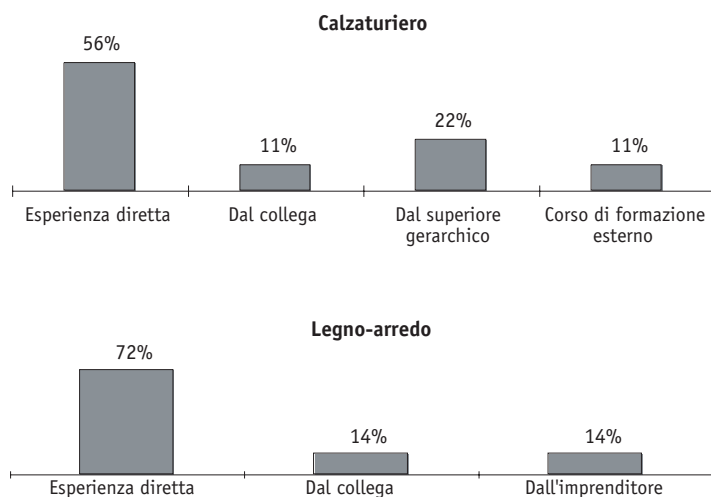
*Positivo allineamento tra livello di possesso e le aspettative dei titolari, pur rilevando un **gap** più marcato in corrispondenza del **cluster** Montaggio*

1.5 COME SI DIVENTA CAPI REPARTO

Oltre alla definizione del profilo di competenze possedute dai Capi reparto, sono state definite le fonti di generazione e sviluppo delle stesse. Infatti, nella Figura 1.7 sono riportate le modalità di apprendimento delle competenze trasversali così come sono emerse dalla sezione Episodi lavorativi.

Considerando dapprima il settore Calzaturiero, si evince come l'Esperienza diretta risulti la modalità più diffusa per l'apprendimento delle capacità trasversali. Infatti, è stato rilevato come solo attraverso la sperimentazione attiva sul campo il campione di *role holders* abbia avuto l'opportunità di sviluppare comportamenti organizzativi volti all'apprendimento di specifiche capacità. Oltre a questa modalità, essi hanno acquisito delle abilità e conoscenze partendo dal Contesto lavorativo, in quanto risulta che più volte essi abbiano coinvolto un Collega o il Superiore gerarchico nella risoluzione di problematiche particolari. Solo in misura ridotta lo sviluppo di capacità trasversali è emerso come il risultato di specifici interventi formativi.

Figura 1.7
Le modalità di apprendimento delle competenze trasversali dei Capi reparto dei settori Calzaturiero e Legno-arredo



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Visto in teoria 1.4

Copiare da una persona è plagio. Copiare da tanti è ricerca (e che ricerca!)

Qualche anno addietro sulla rivista "Il Mulino" veniva pubblicato un bell'articolo, dal titolo "Compagni che copiano" (volume 333, 1991). Metteva a confronto l'approccio degli studenti italiani e di quelli americani nel momento critico di un esame: quando non si sa la risposta. Ne usciva un quadro poco confortante (per noi italiani): lo studente italiano medio, se non sa si guarda in giro, e se può copia da chiunque possa dargli una mano per raggiungere l'obiettivo finale.

Questo approccio è esattamente quello che succede dentro la fabbrica. E in questo caso, il modello è virtuoso. Vediamo perché.

Non è vero che si apprende solo in aula e nei percorsi formativi istituzionali. Si impara anche attraverso la socializzazione, che è un processo di condivisione dell'esperienza e di creazione di forme di conoscenza tacita, senza la quale sarebbe difficile penetrare il processo di pensiero di altre persone. E si impara interiorizzando, cioè traducendo concretamente la conoscenza esplicita in conoscenza tacita. È un concetto legato a quello del **learning by doing**, cioè dell'apprendimento attraverso l'azione. La conversione è tanto più facile quanto più la conoscenza è rappresentata in documenti scritti, che risultano essere più facilmente trasferibili. Nei distretti industriali, in particolare, è emerso che la formazione delle competenze nelle PMI e nelle reti di imprese avviene proprio attraverso questi meccanismi. L'elevata trasparenza informativa che caratterizza il contesto distrettuale facilita i comportamenti imitativi, che insieme alle relazioni e alla mobilità delle risorse umane all'interno del distretto garantiscono la diffusione locale delle conoscenze (Grandinetti, 2002)

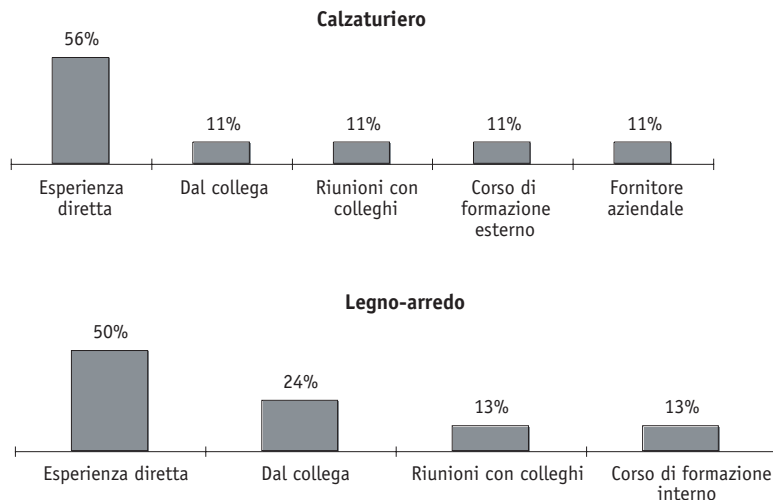
Per quanto riguarda il settore Legno-arredo, l'Esperienza diretta resta la modalità prevalente per lo sviluppo delle competenze individuali, unitamente agli stimoli derivanti dal Contesto lavorativo, inteso appunto come fonte di apprendimento. Inoltre, si sono rilevate anche modalità di Formazione in senso stretto, che si sono esplicitate prevalentemente con il ricorso a Corsi esterni diretti per lo più all'acquisizione delle capacità necessarie per la risoluzione di specifici problemi lavorativi.

Più articolata risulta, tuttavia, l'acquisizione delle competenze tecniche, le cui modalità di apprendimento sono illustrate nella Figura 1.8. Si nota, in particolare, come per il settore Calzaturiero l'Esperienza diretta resti la fonte di apprendimento prevalente anche per questa tipologia di competenze. Dall'analisi condotta è emerso che il Capo reparto, qualora si imbatta in una problematica strettamente legata al proprio ambito lavorativo, prima di coinvolgere altri colleghi, si attiva in prima persona per risolverla, persistendo negli sforzi e adope-

1.5 Come si diventa capi reparto?

randosi in modi diversi. Qualora ciò non risulti possibile, vengono messe in atto altre strategie di apprendimento quali il ricorso al Contesto lavorativo di appartenenza, comprendente una combinazione di fonti di apprendimento, che vanno dal Collega all'Imprenditore, oppure a una Formazione in senso stretto, caratterizzata dal ricorso al Fornitore aziendale o a interventi formativi realizzati all'esterno.

Figura 1.8
Le modalità di apprendimento delle competenze tecniche dei Capi reparto dei settori Calzaturiero e Legno-arredo



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Per il settore Legno-arredo, accanto all'Esperienza diretta e a Corsi interni ed esterni di formazione, che risultano essere le modalità prevalenti, i *role holders* del Veneto hanno fatto ricorso a una molteplicità di fonti per l'apprendimento delle competenze tecniche, comprendenti sia modalità di Autoformazione (Letture specialistiche, Internet, ecc.), che modalità derivanti dal Contesto lavorativo (Collegi, Superiore gerarchico e Imprenditore).

Box 1.8

Alcune osservazioni di sintesi sulle fonti di apprendimento dei capi reparto

Settore Calzaturiero

Prevalente è il ricorso all'Esperienza diretta per l'apprendimento delle competenze trasversali, accanto al coinvolgimento di Colleghi o del Superiore gerarchico

Oltre all'Esperienza diretta, la frequenza di Corsi di formazione specifici, organizzati all'interno dell'impresa o all'esterno, unitamente al coinvolgimento di un tecnico (Fornitore aziendale) sono le modalità prevalenti per l'apprendimento delle competenze tecniche

Settore Legno-arredo

Prevalente è il ricorso all'Esperienza diretta per l'apprendimento delle competenze trasversali, accanto al coinvolgimento del Collega e del Superiore gerarchico

Sono diffuse modalità di Formazione in senso stretto (Corsi di formazione specifici unitamente al coinvolgimento del Fornitore aziendale) per l'apprendimento delle competenze tecniche

Appare modesto il ricorso all'Autoformazione

1.6 APPRENDERE FACENDO E FARE APPRENDENDO

Tra le fonti informali di generazione delle competenze dei Capi reparto, la Figura 1.9 mette in risalto, in particolare, come un terzo dei *role holders* del settore Legno-arredo si dedichi a letture di riviste specialistiche e di documenti tecnici, come approfondimento tematico, per la raccolta di informazioni aggiuntive rispetto a quelle emergenti dal proprio ambito organizzativo o per migliorare un'attività lavorativa.

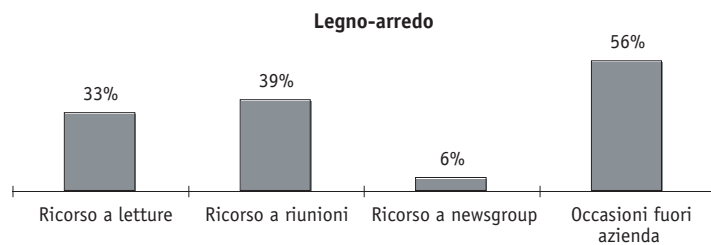
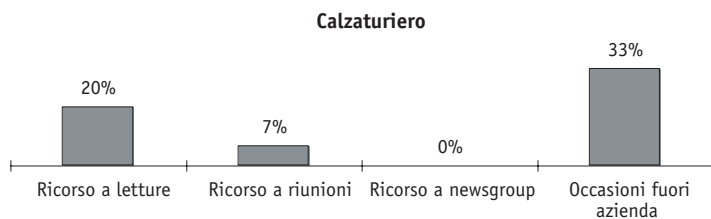
I Capi reparto del settore Calzaturiero risultano in minor misura propensi alle letture (20,0%) con una particolare inclinazione per la lettura di libri, riviste e cataloghi.

Le riunioni organizzate all'interno dell'azienda di appartenenza o dalle associazioni di categoria, rappresentano momenti d'incontro per uno scambio di opinioni o anche solo per la raccolta di informazioni relative al mercato o al settore. Il 38,9% dei *role holders* del settore Legno-arredo considerano questi momenti per lo più come opportunità di crescita, in quanto hanno in tal modo la possibilità di raccogliere informazioni, confrontarsi con altre persone che hanno gli stessi interessi di lavoro e sfruttare la situazione per trarre spunti per il miglioramento della propria attività. Mentre solo il 6,7% dei *role holders* del settore Calzaturiero ha dichiarato di ricorrere a riunioni; in particolare, taluni risultano soliti partecipare a meeting e incontri associativi.

Per quanto concerne il ricorso a *Newsgroup* come fonte di apprendimento, esse vengono usate dal 5,6% dei Capi reparto del settore Legno-arredo.

Significativo risulta, invece, il ricorso a situazioni di incontro esterne all'ambito aziendale di appartenenza, in particolare con amici e parenti. Le fonti informali di apprendimento dei Capi reparto dei settori Calzaturiero e Legno-arredo consentono di discutere dei problemi lavorativi e di trovare, quindi, la strada per una possibile soluzione, oppure per raffrontare i propri punti di vista con quelli di altre persone. Gran parte dei *role holders* (il 55,6%) del settore Legno-arredo si ritrova in ambienti extra-lavorativi per parlare confidenzialmente di tematiche di lavoro, che vanno dalla singola difficoltà incontrata, all'idea innovativa da proporre per migliorare un'attività. Mentre per il 33,3% dei Capi reparto nel settore calzaturiero è consueto incontrarsi al di fuori del proprio ambito lavorativo, per confrontarsi e per raccogliere informazioni.

Infine, è emerso come una piccola parte dei *role holders* appartenenti al campione abbia in passato perso delle opportunità professionali per la mancanza di specifiche capacità di natura tecnico-specialistica. Infatti il 6,7% dei Capi reparto del settore Calzaturiero ha dichiarato di aver perso delle offerte di lavoro o di crescita all'interno dell'azienda a causa di lacune strettamente legate a contenuti tecnici del proprio ruolo; anche il 5,6% dei Capi reparto del settore Legno-arredo si è visto costretto a rinunciare a delle opportunità di lavoro.



*Figura 1.9
Le fonti informali
di apprendimento
dei Capi reparto
dei settori
Calzaturiero e
Legno-arredo
(risposta
multipla)*

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

1.7 LE COMPETENZE TRASVERSALI DEI RESPONSABILI DELLA GESTIONE DELL'ORDINE

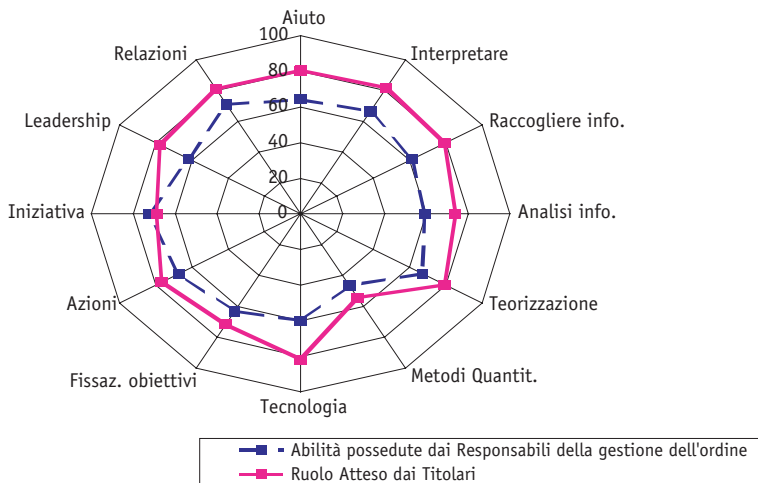
1.7.1 Le competenze trasversali dei Responsabili della gestione dell'ordine nel settore Calzaturiero

Come per il Capo reparto, anche per la figura del Responsabile della gestione dell'ordine si è adottata la scelta metodologica di illustrare i profili di competenze emerse nell'ambito della ricerca qualitativa partendo dalle competenze trasversali, passando poi alle tecniche e analizzando, infine, le fonti di origine e di sviluppo delle stesse.

Di seguito sono, dunque, descritti i profili delle competenze emersi per il Responsabile della gestione dell'ordine, distinti all'interno dei paragrafi per settore di appartenenza, successivamente sono identificate le rispettive fonti di generazione e sviluppo.

Nella Figura 1.10 sono rappresentati i profili delle capacità trasversali possedute e attese dai Responsabili della gestione dell'ordine appartenenti al settore Calzaturiero. In particolare, il profilo delle Abilità possedute si presenta piuttosto ampio e tendenzialmente regolare. Si attesta su un intervallo di valori che mostra un minimo di 46,5, in corrispondenza del cluster Metodi quantitativi, e un massimo di 72,5 in relazione al cluster Iniziativa, ma complessivamente si colloca su un valore medio piuttosto alto, pari a 63,4. Risultano, dunque, possedute in maggior misura le abilità di Realizzazione, che presentano un grado di possesso medio di 67,7.

Figura 1.10
Le capacità trasversali possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine del settore Calzaturiero



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

A queste si aggiunge un elevato grado di possesso rilevato per altri insiemi di capacità, quali Relazioni (70,8), Teorizzazione (67,1) e Interpretare (66,5). Questi Responsabili della gestione dell'ordine ritengono, quindi, di riuscire a gestire efficacemente i rapporti interpersonali in un'ottica di collaborazione costruttiva, oltre che ad alimentare e controllare i flussi di dati e informazioni, operando in modo flessibile di fronte ai problemi e utilizzando la propria esperienza passata e le proprie conoscenze per muoversi più agevolmente nel contesto lavorativo.

Confrontando questo profilo con quello di Ruolo Atteso, si nota un sistematico scostamento tra le aspettative formulate dai titolari e le capacità effettivamente possedute dai *role holders*: si registra, infatti, un *gap* medio pari al 12,2%. Questo risultato deve necessariamente tener conto che le aspettative di ruolo appaiono decisamente elevate e, quindi, i Responsabili della gestione dell'ordine, pur dimostrando di possedere un patrimonio di competenze trasversali piuttosto consistente, risultano comunque non pienamente in grado di rispondere alle attese aziendali. Tale scostamento, in particolare, è più accentuato in corrispondenza dei cluster Tecnologia (21,7%), Raccogliere informazioni (18%) e Aiuto (16,4%). Un maggiore allineamento si riscontra, tuttavia, in corrispondenza delle abilità di realizzazione.

Approfondendo l'analisi a livello di singola capacità, la Tabella 1.5 mostra le *Top Ten Skill Trasversali* possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine del settore Calzaturiero. In particolare, sono maggiormente possedute le capacità di *problem solving*, di analisi e interpretazione delle informazioni, di orientamento ai risultati. Singolare appare anche il possesso di alcune abilità interpersonali, come la capacità di conoscersi e sapersi valutare e la capacità di imparare dagli altri.

Tabella 1.5
*Top Ten Skill
Trasversali
possedute dai
Responsabili della
gestione
dell'ordine del
settore
Calzaturiero*

Abilità Possedute	
Stabilire un ordine di priorità nelle azioni	81,3
Assumersi la responsabilità delle decisioni prese	81,3
Trovare soluzioni ai problemi	79,2
Mettere insieme informazioni provenienti da fonti diverse	78,1
Conoscere e capire sé stessi/sapersi valutare	76,0
Usare l'esperienza per prevedere problemi futuri	76,0
Essere persistenti, avere tenacia e resistenza nel raggiungimento degli obiettivi	76,0
Organizzare il lavoro giornaliero	76,0
Imparare dagli altri	75,0
Avere consapevolezza delle caratteristiche principali dell'organizzazione	75,0

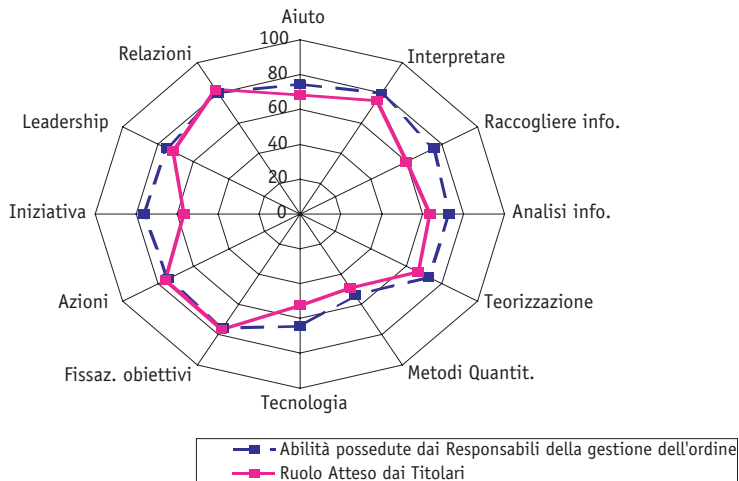
Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

1.7.2 Le competenze trasversali dei Responsabili della gestione dell'ordine nel settore Legno-arredo

Passando ad analizzare il settore Legno-arredo, dalla Figura 1.11 si evince il profilo delle Abilità possedute dei Responsabili della gestione dell'ordine, che si presenta decisamente ampio e molto regolare. Infatti, il grado di possesso medio è pari a 73 e si attesta su un intervallo che va da un minimo di 53,9 a un massimo di 80,2. Sono maggiormente possedute le abilità Interpersonali e, in particolare, il cluster Relazioni risulta proprio l'insieme di capacità che fa registrare i più alti valori. Si presentano comunque molto sviluppate anche le abilità Percettive, come Interpretare e Raccogliere informazioni, e le abilità Realizzative. I più bassi livelli si rilevano in corrispondenza del cluster Metodi quantitativi, che risulta, comunque, posseduto in misura sufficiente.

Passando al confronto con quanto espresso dal campione dei titolari del settore Legno-arredo, si nota una buona sovrapposizione tra i due profili; tendenzialmente il profilo delle Abilità Possedute risulta esterno a quello di Ruolo Atteso, evidenziando un livello di possesso superiore alle aspettative di ruolo. Questo risulta più evidente rispetto ad alcuni cluster (Iniziativa, Raccogliere informazioni e Tecnologia) e questo non necessariamente va considerato come un aspetto positivo. Come già detto, infatti, un eccesso di capacità può significare, per le persone, il mettere in atto comportamenti organizzativi non del tutto coerenti e adeguati alle aspettative aziendali.

Figura 1.11
Le capacità
trasversali
possedute dai
Responsabili della
gestione
dell'ordine del
settore Legno-
arredo



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

In termini di *Top Ten Skill Trasversali*, dalla Tabella 1.6 emergono come abilità maggiormente possedute quelle di Realizzazione e, in particolare, la capacità di assumersi la responsabilità delle decisioni prese, di organizzare il lavoro, di avere iniziativa e agire con tenacia. Accanto a queste si rilevano le abilità connesse alla gestione dei rapporti interpersonali, come la capacità di lavorare attivamente in un gruppo, di stabilire relazioni basate sulla fiducia e, tra le abilità Percettive, è risultata particolarmente diffusa tra i Responsabili della gestione dell'ordine la capacità di adattarsi ai cambiamenti. Questo può risultare un aspetto chiave nel determinare la *performance* lavorativa di questa figura professionale, considerando come il Responsabile della gestione dell'ordine sia chiamato a gestire pressoché quotidianamente le imprevedibili e spesso mutevoli esigenze espresse dai clienti, interni ed esterni.

1.7 Le competenze trasversali dei Responsabili della gestione dell'ordine

Abilità Possedute	
Assumersi la responsabilità delle decisioni prese	80,4
Lavorare attivamente come membro in un gruppo	77,5
Stabilire relazioni basate su fiducia ed affidabilità	77,5
Adattarsi ai cambiamenti	74,5
Stabilire un ordine di priorità nelle azioni	74,5
Organizzare il lavoro giornaliero	74,5
Imparare dagli altri	73,5
Essere persistenti, avere tenacia e resistenza nel raggiungimento degli obiettivi	73,5
Avere iniziativa	72,5
Capire le ragioni dei disaccordi o dei conflitti	71,6

Tabella 1.6
Top Ten Skill Trasversali possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine del settore Legno-arredo

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

In base all'analisi fin qui condotta sull'autodiagnosi delle competenze trasversali possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine di entrambi i settori, si può affermare che questa figura professionale risulta caratterizzata da un profilo di competenze molto articolato in cui si combinano una pluralità di aspetti, che vanno dalle capacità di gestione autonoma delle attività, alle capacità di gestione dei rapporti interpersonali, all'abilità di presidiare il flusso di informazioni, operando con tenacia e flessibilità. Tali compiti richiedono, peraltro, una buona dominanza degli strumenti informatici e quantitativi.

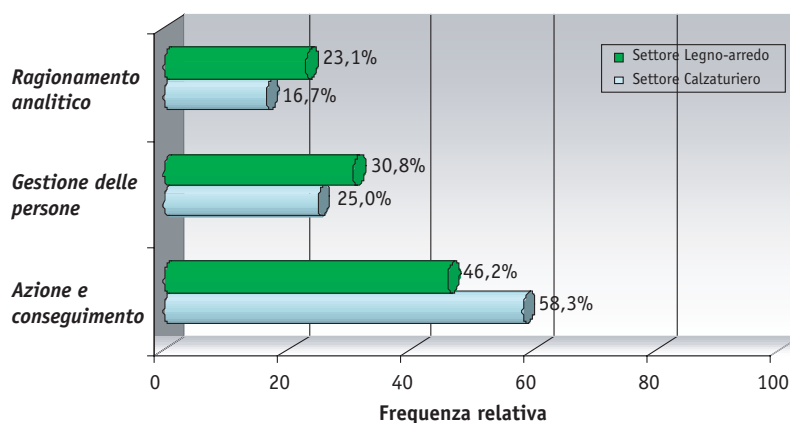
1.7.3 Le competenze al lavoro

Continuando a seguire lo stesso schema logico adottato per l'analisi dei Capi reparto, nella Figura 1.12 sono riportate le competenze trasversali emerse dagli Episodi lavorativi di apprendimento descritti dai Responsabili della gestione del-

1.7 Le competenze trasversali dei Responsabili della gestione dell'ordine

l'ordine. Per quanto riguarda il settore Calzaturiero, si sono manifestate per lo più le abilità di Azione e conseguimento (58,3%), seguite da quelle di Gestione delle persone (25,0%) e, in minor misura, da quelle di Ragionamento analitico (16,7%).

Figura 1.12
I macro-cluster di competenze trasversali rilevate negli episodi di apprendimento dei Responsabili della gestione dell'ordine



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Tra le prime sono emerse, in particolare, competenze come l'Orientamento all'efficienza (16,7%), l'Iniziativa (16,7%), l'Attenzione ai dettagli (12,5%) e l'Orientamento ai risultati (8,3%), che completano il quadro già delineato di un Responsabile della gestione dell'ordine molto orientato al fare, a produrre risultati, a gestire attività e monitorarne l'avanzamento. Interessanti risultano essere anche le abilità di Gestione delle persone, tra cui si sono manifestate maggiormente la *Leadership* (12,5%) e la Gestione dei gruppi (8,3%).

Anche per il settore Legno-arredo le competenze più diffuse restano quelle di Azione e conseguimento, in particolare l'Orientamento all'efficienza (20,6%) e l'Attenzione ai dettagli (14,7%); ma sono emerse anche quelle di Gestione delle persone, tra cui l'Orientamento al cliente assume un peso considerevole (23,1%) unitamente alla Costruzione di reti relazionali. Alla stessa stregua è emersa in misura particolarmente rilevante la competenza di Utilizzo di tecnologie (23,1%) nell'ambito delle abilità di Ragionamento analitico.

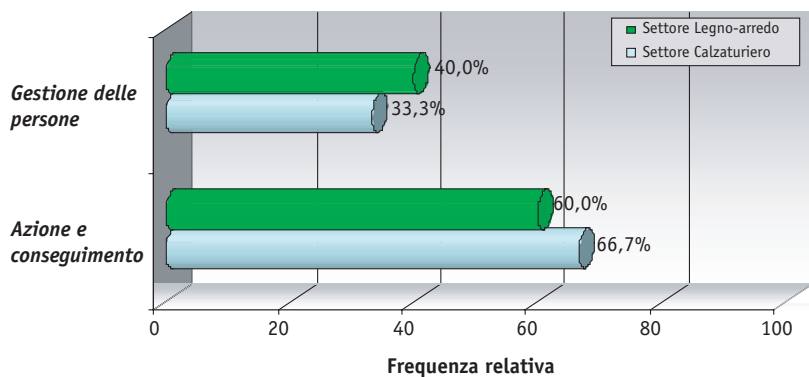


Figura 1.13
I macro-cluster di competenze trasversali rilevate negli episodi critici descritti dai Responsabili della gestione dell'ordine

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Passando ora all'analisi degli Episodi lavorativi critici i Responsabili della gestione dell'ordine del settore Calzaturiero hanno manifestato ancora una volta abilità incentrate sull'agire, specie in quei casi in cui rispetto a un ostacolo presentatosi si sono dovuti impegnare per affrontarlo efficacemente, trovando anche strade alternative. In particolare, come si nota dalla Figura 1.13, essi hanno manifestato di possedere in maggior misura le competenze di Azione e conseguimento (66,7%), quali Orientamento all'efficienza e Attenzione ai dettagli. In molte delle situazioni rilevate, i *role holders* hanno dimostrato di porre in essere comportamenti per lo più diretti a massimizzare l'allocatione delle risorse disponibili, facendo doppi controlli sulle attività svolte in modo da evitare errori e ridurre gli sprechi di tempo e energie.

Anche i *role holders* del settore Legno-arredo hanno mostrato di possedere soprattutto competenze appartenenti al macro-cluster di Azione e conseguimento (60,0%) in cui, in particolare, si è manifestato l'Orientamento ai risultati. Inoltre, in misura significativa è apparso anche l'insieme delle abilità di Gestione delle persone (40,0%), che ha visto attivare competenze come Sviluppo degli altri e Lavoro di gruppo.

Tuttavia, sempre nell'ambito degli Episodi lavorativi critici, è emersa una particolare carenza relativa all'Utilizzo di tecnologie, che in tal caso è limitata solo a particolari applicazioni, quali i *software* preposti alla gestione integrata degli ordini ricevuti.

Dall'analisi tematica condotta sulle singole risposte, a questa carenza specifica se ne aggiungono altre, riconducibili prevalentemente ai seguenti aspetti:

- Informatica, limitatamente all'utilizzo di applicativi per la gestione di database, come Word, Excel e Access, oppure all'impiego di programmi dedicati o all'utilizzo di Internet per la ricerca delle informazioni;

- Lingue straniere, in particolare la conoscenza dell'inglese tecnico-commerciale per gestire efficacemente i rapporti con i clienti all'estero;
- Export, relativamente alla normativa sulle esportazioni per il settore Legno-arredo;
- Prodotti e materiali, in particolare, la conoscenza delle caratteristiche delle materie prime e dei componenti per la gestione dei dati tecnici di produzione (codifica del prodotto, distinta base tecnica, bolle di lavorazione) e per l'interfaccia con il cliente per il settore Calzaturiero.

Box 1.9

Alcune osservazioni di sintesi sulle competenze trasversali dei responsabili della gestione dell'ordine

Settore Calzaturiero

Profilo di Abilità Possedute piuttosto ampio e tendenzialmente regolare

Carenze significative nell'ambito dell'Utilizzo di strumenti informatici e di analisi quantitativa

*Rispetto al profilo di ruolo Atteso si rileva un **gap** sistematico, più marcato in corrispondenza dei cluster Tecnologia, Raccolta di informazioni e Aiuto*

Altre carenze rilevate nell'ambito delle conoscenze linguistiche (inglese)

Settore Legno-arredo

Profilo di Abilità Possedute decisamente ampio e molto regolare

Sufficienti le capacità di Utilizzo di strumenti informatici e di analisi quantitativa

Buona coerenza rispetto al profilo di Ruolo Atteso, pur rilevando un livello di possesso tendenzialmente superiore alle attese di ruolo, e in alcuni cluster questo risulta particolarmente significativo

Altre carenze rilevate nell'ambito delle conoscenze linguistiche (inglese)

1.8 LE COMPETENZE TECNICHE DEI RESPONSABILI DELLA GESTIONE DELL'ORDINE

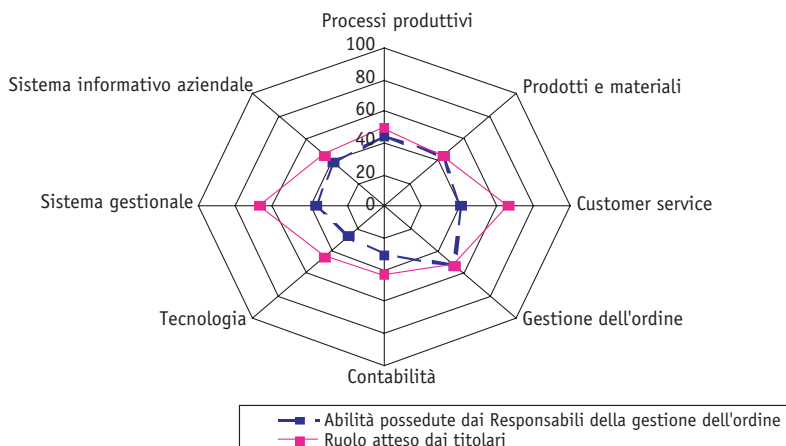
1.8.1 Le competenze tecniche dei Responsabili della gestione dell'ordine nel settore Calzaturiero

Il profilo delle competenze possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine viene completato con il quadro delle competenze tecniche emerse dall'autodiagnosi. In particolare, nella Figura 1.14 sono rappresentati i profili delle Abilità Possedute dai *role holders* e quello di Ruolo Atteso formulato dai titolari per il settore Calzaturiero.

Per quanto riguarda il primo profilo, si nota un grado di possesso piuttosto contenuto, mediamente pari a 39,3, che si attesta tra un minimo di 26,7, in corrispondenza del cluster Tecnologia e un massimo di 52,4, in corrispondenza del cluster Gestione dell'ordine. In particolare, sono possedute in maggior misura, seppure come detto a un livello contenuto, le abilità inerenti alla gestione operativa dell'ordine in senso stretto, come la capacità di coordinare le diverse fasi del ciclo dell'ordine, la capacità di utilizzare gli strumenti di gestione dei dati tecnici di produzione, nonché la capacità di compilare integralmente la documentazione commerciale. A queste si aggiungono le abilità connesse alla conoscenza dell'azienda di appartenenza, come la conoscenza dei prodotti offerti e dei materiali utilizzati in sede di fabbricazione, nonché le abilità relative al *Customer Service*, comprendenti in particolare la gestione dei rapporti con i clienti (lamentele, servizi post-vendita, ecc.).

Invece, si rileva il minor grado di possesso in corrispondenza delle abilità connesse all'utilizzo di *software* gestionali, che, a differenza del cluster Utilizzo di tecnologie, rilevato nell'ambito delle competenze trasversali, comprende capacità operative attinenti l'uso di applicativi specificamente dedicati all'archiviazione ed elaborazione dei dati in formato elettronico connessi al ciclo dell'ordine.

Figura 1.14
Le capacità tecniche possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine del settore Calzaturiero



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Confrontando questo profilo con quello di Ruolo Atteso, si nota un *gap* medio pari al 12,5%, che si presenta molto marcato in corrispondenza del cluster Sistema gestionale (30,0%), comprendente capacità legate all'utilizzo di particolari sistemi gestionali informatizzati per la gestione delle singole commesse e per lo scambio delle informazioni con tutti i soggetti che intervengono nel processo produttivo, e del cluster *Customer Service*.

Passando all'analisi relativa alle singole capacità, la Tabella 1.7 mostra le *Top Ten Skill Tecniche* possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine del settore Calzaturiero. In essa sono riportate le capacità che hanno riscosso un punteggio più elevato nelle autovalutazioni dei *role holders*. Si tratta, in particolare, da un lato, delle abilità strettamente legate alle singole fasi del processo di gestione dell'ordine e, dall'altro, delle abilità di gestione dei rapporti con la clientela, dalla ricezione dell'ordine all'assistenza post-vendita.

Significativamente elevato appare il possesso della conoscenza relativa a tutte le fasi connesse al processo produttivo aziendale. Per la figura del Responsabile della gestione dell'ordine, chiamata a svolgere una funzione di mediazione e di filtro tra due esigenze contrastanti, quelle produttive e quelle commerciali, la conoscenza delle attività produttive dell'organizzazione di appartenenza, unitamente al proprio bagaglio di conoscenze in ambito commerciale, può consentirgli di svolgere più efficacemente il ruolo di interfaccia attiva tra azienda e cliente.

Tabella 1.7
*Top Ten Skill
 Tecniche
 possedute dai
 Responsabili della
 gestione
 dell'ordine del
 settore
 Calzaturiero*

Abilità Possedute	
Saper gestire efficacemente le diverse fasi del processo di gestione dell'ordine (acquisizione, conferma, esplosione, avanzamento, acquisto, fatturazione e consegna)	77,8
Conoscere tutte le fasi del processo produttivo aziendale	66,7
Saper utilizzare gli strumenti di gestione dei dati tecnici di produzione (codifica del prodotto, distinta base tecnica)	63,3
Conoscere l'offerta aziendale dei prodotti e il listino prezzi	52,2
Saper tradurre le richieste del cliente nelle specifiche dell'ordine di acquisto	52,2
Saper utilizzare programmi per lo scambio di informazioni con tutti i soggetti che intervengono nel processo produttivo (software gestionali, internet, intranet, extranet)	51,1
Saper costruire/compilare le schede tecniche dei prodotti	50,0
Saper redigere in tutte le sue parti la documentazione connessa al ciclo dell'ordine, dalla raccolta all'emissione della fattura	50,0
Saper predisporre i principali documenti commerciali (bolle di lavorazione, DDT, fatture differite, ecc.)	50,0
Conoscere il prodotto in tutte le sue componenti, materiali utilizzati e tecniche di lavorazione	47,8

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

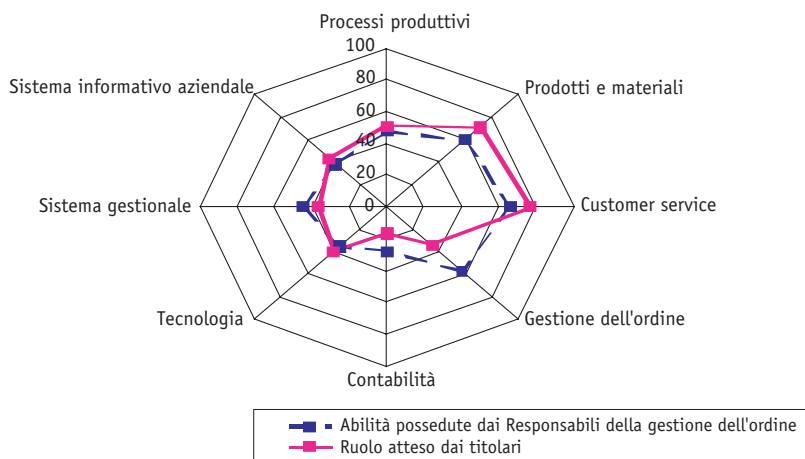
1.8.2 Le competenze tecniche dei Responsabili della gestione dell'ordine nel settore Legno-arredo

Per il settore Legno-arredo il profilo delle competenze tecniche possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine, rappresentato in Figura 1.15, si presenta particolarmente irregolare e alquanto sbilanciato verso le abilità connesse agli aspetti commerciali e alle attività di gestione operativa dell'ordine. Il grado di possesso complessivo si colloca su un valore medio pari a 47,1, con un minimo di 27,8, in corrispondenza del cluster Contabilità, e un massimo di 66,3, in corrispondenza del cluster *Customer service*. In particolare, sono possedute in minor misura le abilità connesse all'utilizzo di strumenti informatici, che comprendono i cluster Sistema gestionale, Sistema informativo aziendale e Tecnologia, che hanno, infatti, riportato un grado di possesso medio pari a 39,2.

Facendo un raffronto con il profilo di Ruolo Atteso, si nota una tendenziale conformità tra le aspettative formulate dai titolari e l'effettivo grado di possesso dei *role holders*. Per alcuni cluster, Gestione dell'ordine e Contabilità si registra, anzi, un livello di possesso superiore alle richieste di ruolo. Mentre per gli altri insiemi di capacità, dove la percezione d'importanza supera la padronanza rilevata, si registra un *gap* medio piuttosto contenuto, pari al 6,8%.

Relativamente alle *Top Ten Skill Tecniche*, riportate nella Tabella 1.8, risulta predominante l'orientamento al cliente, che si manifesta in termini di soddisfacimento delle esigenze specifiche, sia dirette che indirette, nonché di conoscen-

Figura 1.15
Le capacità tecniche possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine del settore Legno-arredo



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

za delle caratteristiche della clientela. Accanto a questo, le capacità che i Responsabili della gestione dell'ordine ritengono di possedere maggiormente sono legate non solo al prodotto, sia in termini commerciali (catalogo prodotti, listino prezzi) che tecnici (componenti, materiali utilizzati e tecniche di lavorazione), ma anche al processo produttivo aziendale. Inoltre, si evidenziano capacità connesse alla redazione della documentazione collegata al ciclo di gestione dell'ordine.

Abilità Possedute	
Conoscere le caratteristiche della clientela (susceptibilità, flessibilità, elasticità) al fine di coglierne le esigenze specifiche	82,4
Saper gestire efficacemente le diverse fasi del processo di gestione dell'ordine (acquisizione, conferma, esplosione, avanzamento, acquisto, fatturazione e consegna)	79,4
Saper tradurre le richieste del cliente nelle specifiche dell'ordine di acquisto	78,4
Conoscere l'offerta aziendale dei prodotti e il listino prezzi	75,5
Valutare le esigenze del cliente e proporre adeguate offerte, sapendo gestire le eventuali obiezioni	71,6
Saper redigere in tutte le sue parti la documentazione connessa al ciclo dell'ordine, dalla raccolta all'emissione della fattura	70,6
Conoscere tutte le fasi del processo produttivo aziendale	65,7
Saper utilizzare gli strumenti informatici per gestire i tempi di avanzamento dell'ordine	58,8
Conoscere il prodotto in tutte le sue componenti, materiali utilizzati e tecniche di lavorazione	56,9
Conoscere e saper utilizzare i sistemi informatizzati di gestione aziendale per la gestione della commessa	55,9

Tabella 1.8
Top Ten Skill
Tecniche
possedute dai
Responsabili della
gestione
dell'ordine del
settore Legno-
arredo

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

In definitiva, il profilo delle competenze tecniche rilevate per il Responsabile della gestione dell'ordine risulta caratterizzato non solo da abilità tipicamente legate ai contenuti del suo ruolo, come la capacità di coordinare ogni singola fase del processo di gestione dell'ordine, ma anche da abilità più strettamente connesse con l'azienda di appartenenza, come la conoscenza dei prodotti offerti, del processo produttivo aziendale o la conoscenza dei materiali utilizzati in sede di fabbricazione del prodotto. Non particolarmente diffuse e sviluppate appaiono, invece, le capacità connesse alla gestione informatizzata dell'ordine, malgrado la tendenza diffusa nelle PMI all'informatizzazione e all'integrazione del processo. Risultano, dunque, particolarmente ridotte le capacità di utilizzo, da parte dei *role holders*, dei sistemi gestionali preposti all'integrazione informativa dei dati tra tutti gli attori organizzativi.

Box 1.10

Alcune osservazioni di sintesi sulle competenze tecniche dei responsabili della gestione dell'ordine

Settore Calzaturiero

Profilo di Abilità Possedute piuttosto contenuto, sbilanciato verso l'alto sulle abilità di Gestione dell'ordine

Carenze significative nell'ambito dell'Utilizzo di strumenti informatici e applicativi gestionali

*Si rileva un modesto scostamento rispetto al profilo di Ruolo Atteso, pur mostrando un **gap** marcato in corrispondenza del cluster Sistema gestionale*

Settore Legno-arredo

*Profilo di Abilità Possedute particolarmente irregolare, molto sbilanciato verso le abilità di **Customer service**, Prodotti e materiali e Gestione dell'ordine*

Carenze significative nell'ambito delle conoscenze connesse all'informatizzazione e alla Contabilità

Tendenziale coerenza rispetto al profilo di Ruolo Atteso per quasi tutti i cluster, ad eccezione di Contabilità e Gestione dell'ordine dove il grado di possesso supera le attese di ruolo

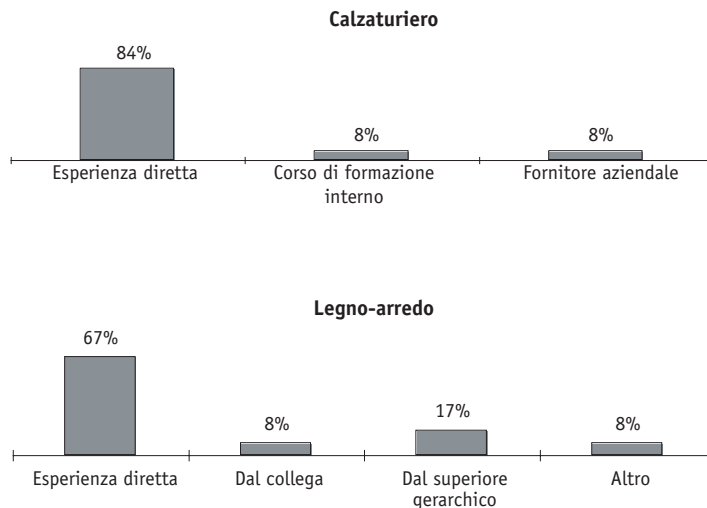
1.9 COME SI DIVENTA RESPONSABILI DELLA GESTIONE DELL'ORDINE

Oltre alla definizione del profilo di competenze possedute dai Responsabili della gestione dell'ordine, sono state definite le fonti di generazione e sviluppo delle stesse. Infatti, nella Figura 1.16 sono riportate le modalità di apprendimento delle competenze trasversali, così come sono emerse dagli Episodi lavorativi limitatamente al campione dei *role holders*.

Considerando dapprima il settore Calzaturiero, si deduce come l'Esperienza diretta risulti la modalità distintamente più diffusa per l'apprendimento delle capacità trasversali. Infatti, è stato rilevato come molto spesso, attraverso la pratica attiva sul campo, i *role holders* abbiano avuto l'opportunità di sviluppare comportamenti organizzativi adeguati a quanto veniva loro richiesto. Oltre a questa modalità, essi hanno fatto ricorso alla Formazione in senso stretto, iscrivendosi in particolare a Corsi esterni di formazione per l'acquisizione di specifiche capacità oppure coinvolgendo persone esperte, quale un Fornitore aziendale, che avendo fornito una determinata tecnologia diventa l'interlocutore privilegiato in grado di fornire anche un addestramento ad hoc per il suo utilizzo.

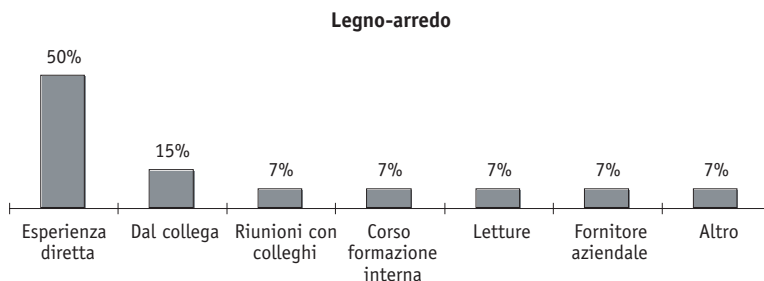
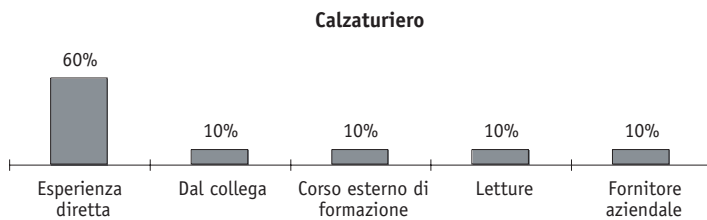
Per quanto riguarda il settore Legno-arredo, l'Esperienza diretta resta la modalità prevalente per lo sviluppo delle competenze trasversali, unitamente al Contesto lavorativo, inteso appunto come fonte di apprendimento. Precisamente, i *role holders* hanno posto in essere comportamenti diretti all'apprendimento nell'ambito del proprio Contesto lavorativo: risulta che più volte essi abbiano coinvolto il Collega o il Superiore gerarchico nello scioglimento di questioni particolari. Inoltre, si sono rilevate anche modalità di Autoformazione, che si sono esplicitate con il ricorso a Letture specialistiche e/o Documenti tecnici, per lo più utilizzati per la raccolta delle informazioni necessarie a delineare un quadro più completo per la risoluzione dei problemi operativi.

Figura 1.16
Le modalità di apprendimento delle competenze trasversali dei Responsabili della gestione dell'ordine dei settori Calzaturiero e Legno-arredo



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

L'apprendimento delle abilità tecniche si presenta piuttosto articolato, in particolare, dalla Figura 1.17 si evince come per il settore Calzaturiero l'Esperienza diretta sia la fonte di apprendimento predominante, anche per questo insieme di competenze. Dall'analisi condotta è emerso, altresì, che il Responsabile della gestione dell'ordine, qualora si imbatte in una problematica strettamente legata al proprio ambito lavorativo, prima di coinvolgere altre persone, si attiva in prima persona per fronteggiarla, poi, qualora questo non risulti sufficiente, si mobilita coinvolgendo altri attori organizzativi, quali il Collega, il Superiore gerarchico o addirittura l'Imprenditore. Inoltre, risulta frequente, seppur in minor misura, il ricorso a una Formazione in senso stretto, che può manifestarsi, nello specifico, con corsi esterni di formazione, oppure con il coinvolgimento di un tecnico esperto.



*Figura 1.17
Le modalità di apprendimento delle competenze tecniche dei Responsabili della gestione dell'ordine dei settori Calzaturiero e Legno-arredo*

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Per quanto riguarda il settore Legno-arredo, i Responsabili della gestione dell'ordine hanno dichiarato di ricorrere non solo all'Esperienza diretta, ma anche a modalità di apprendimento derivanti dal Contesto lavorativo. Infatti, essi hanno mostrato di aver coinvolto in più occasioni i colleghi diretti, unitamente ad altri attori organizzativi (Collegi di altri uffici, Superiore gerarchico, Imprenditore, ecc.) nella soluzione di problematiche diverse, occasioni che sono diventate dei veri e propri momenti di apprendimento, in quanto non hanno portato alla soluzione del problema specifico, ma hanno anche determinato l'apprendimento di specifiche abilità. Non risultano particolarmente diffuse forme di Autoformazione, se non limitatamente a qualche Lettura specialistica. Mentre il ricorso a una Formazione in senso stretto, che si è manifestata per lo più con Corsi esterni di formazione, si fa preponderante nelle situazioni particolarmente critiche nell'ambito delle quali i *role holders* percepiscono l'importanza di possedere una particolare conoscenza, di cui sono carenti.

Box 1.11

Alcune osservazioni di sintesi sulle fonti di apprendimento dei responsabili della gestione dell'ordine

Settore Calzaturiero

Prevalente è il ricorso all'Esperienza diretta per l'apprendimento delle competenze trasversali, accanto a modalità di Formazione in senso stretto (Corsi di formazione e Fornitore aziendale)

La frequenza di Corsi esterni di formazione specifici unitamente al coinvolgimento di Colleghi sono le modalità prevalenti per l'apprendimento delle competenze tecniche unitamente all'Esperienza diretta

Settore Legno-arredo

Prevalente è il ricorso all'Esperienza diretta per l'apprendimento delle competenze trasversali, accanto al coinvolgimento del Collega e del Superiore gerarchico

Per l'apprendimento delle competenze tecniche correlate alla soluzione di problemi sono preponderanti, accanto all'Esperienza diretta, modalità derivanti dal Contesto lavorativo, che prevedono il coinvolgimento di altri attori, oppure modalità di Formazione in senso stretto

1.10 LE FONTI DI APPRENDIMENTO PER I RESPONSABILI DELLA GESTIONE DELL'ORDINE

Il quadro delle competenze emerse per la figura del Responsabile della gestione dell'ordine risulta completato delineando le altre fonti di generazione e sviluppo delle competenze, ovvero le fonti informali di acquisizione delle conoscenze, cioè quelle non strettamente legate a canoniche situazioni di apprendimento, ma a situazioni in cui l'apprendimento avviene meno esplicitamente.

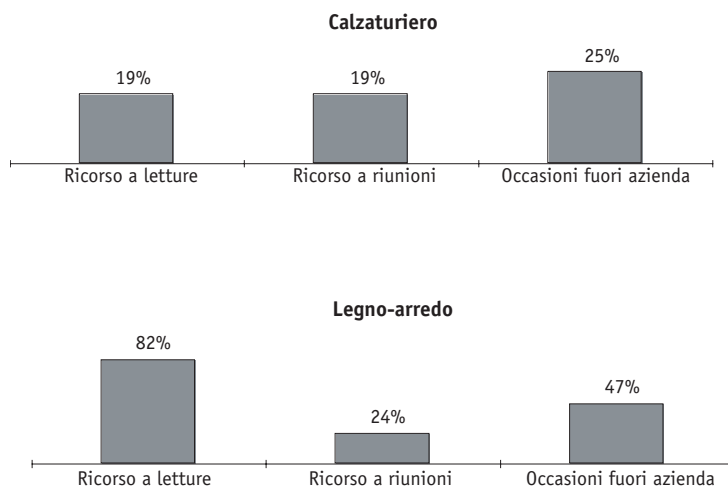
Pertanto, nella Figura 1.18 sono riportate le distribuzioni di frequenza percentuale rilevate nella sezione informativa del questionario destinato ai *role holders*. In particolare, si nota come gran parte dei Responsabili della gestione dell'ordine del settore Legno-arredo (82,4%) si dedichi a letture, nello specifico si tratta della consultazione di riviste specialistiche e di documenti tecnici, al fine di raccogliere informazioni o approfondire determinate tematiche. Mentre il 18,8% dei *role holders* dell'altro settore è propenso sia alla lettura di libri e riviste che alla navigazione su Internet allo scopo di trarre input per migliorare la propria attività o studiare a fondo peculiarità attinenti al proprio lavoro.

Significativo appare anche il ricorso a riunioni o a incontri associativi che viene, infatti, segnalato da quasi un terzo del campione dei Responsabili della gestione dell'ordine. Per lo più si tratta di riunioni interne e di meeting, dalla cui partecipazione i *role holders* del settore Legno-arredo traggono suggerimenti per il miglioramento della propria attività lavorativa. Talvolta tali incontri, specie le riunioni organizzate dalle associazioni di categoria, rappresentano delle occasioni di confronto con altre persone coinvolte dalle stesse problematiche lavorative, come risulta nel settore Calzaturiero.

Inoltre, il confronto con altre persone, anche al di fuori dell'azienda di appartenenza, rappresenta la fonte informale di apprendimento preferita dai Responsabili della gestione dell'ordine di entrambi i settori. In particolare, il 25,0% del campione del settore Calzaturiero e il 47,1% di quello del Legno-arredo si ritrovano con amici e parenti per discutere di problematiche aziendali o lavorative, per condividere conoscenze e per approfondire aspetti operativi, al fine di ricavare utili informazioni per la soluzione di casi pratici o semplicemente per confrontare con gli altri le proprie opinioni.

Infine, è emerso come una parte dei *role holders* appartenenti al campione abbia perso delle opportunità professionali per la mancanza di una specifica capacità (per lo più linguistica o informatica). Infatti, il 18,8% dei Responsabili della gestione dell'ordine appartenenti al settore Calzaturiero hanno dichiarato di aver perso delle occasioni, in termini di nuove responsabilità o di nuovi incarichi, a causa del limitato possesso di conoscenze per lo più di natura linguistica; mentre il 12,5% per il settore Legno-arredo si è visto sfuggire opportunità di lavoro allettanti a causa di carenze di conoscenze sia linguistiche che informatiche.

Figura 1.18
Le fonti informali di apprendimento dei Responsabili della gestione dell'ordine (risposta multipla)



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Visto in teoria 1.5 Quali formatori per la formazione informale

Attorno alla formazione svolta in un contesto aziendale c'è un grande interesse non solo per la grande quantità di investimenti pubblici, regionali e comunitari, ma anche per il ruolo che potrebbe avere e, in molti casi, fortunatamente ha già. Va chiarito subito che la formazione da fare in azienda è molto specifica e deve essere integrata nei processi aziendali. Se non è possibile realizzarla veramente su misura, è meglio farla fuori.

Nelle aziende, soprattutto in quelle più impegnate nell'innovazione, la creazione di nuove conoscenze avviene in modo continuo e informale, in stretta connessione con la risoluzione dei problemi che di volta in volta si presentano. Queste conoscenze restano perlopiù tacite e la loro trasmissione ai giovani o ai nuovi arrivati avviene in modo informale. Tutti però sentono il bisogno di rendere più veloce, più sistematico, più affidabile il processo di conservazione e trasmissione dei saperi aziendali. Ma non è facile. Qui interviene il professionista dei processi formativi, il quale tradizionalmente pone un problema. La conoscenza tacita per essere trasmessa ha bisogno di essere resa esplicita, codificata, strutturata. Ciò richiede tempo e l'uso di tecniche appropriate. E allora nascono i primi contrasti. L'azienda si mostra insofferente, sembra non capire. Questa reazione in parte è dovuta a una errata percezione del problema, di cui sono responsabili in misura uguale quelle aziende che non capiscono e quei formatori che non si spiegano. Ma in larga parte è dovuta al fatto che i cambiamenti continui per definizione non si prestano a essere esplicitati. Ne conse-

gue che la generazione delle conoscenze e la loro trasmissione devono avvenire contestualmente. Il formatore deve entrare nei processi aziendali e questi devono strutturarsi in funzione anche della formazione. Inevitabilmente la formazione deve cambiare in modo radicale le sue metodologie, che spesso vuol dire costruirne di completamente nuove. Troppe volte i formatori aziendali, esperti in processi d'aula, falliscono i loro obiettivi proprio perché pretendono di trasformare l'azienda in un'aula. Se si toglie il problema dell'aula, diventa anche più facile l'altra operazione, indispensabile per chiudere il cerchio dell'innovazione, che è quella di considerare la formazione come un modo di essere del lavoro. Lo dimostrano le esperienze sull'e-learning. Questo ha successo e fornisce buoni risultati in quei contesti dove già si lavora in rete, dove **e-learning** e **net-working** sono due facce di una stessa realtà.

OLTRE LA FORMAZIONE IMMAGINATA

2.1 PREMESSA

Il mondo sempre più vasto e articolato della formazione manda segnali che non è sempre facile interpretare: se da un lato, aumentano gli investimenti sia pubblici che privati, e in generale cresce il livello medio della qualità dell'offerta formativa, anche grazie ai processi di accreditamento [Ires Veneto, 2004; Ebav, 2004], dall'altro alcune questioni poste già negli anni Ottanta non paiono aver trovato soluzioni soddisfacenti. In quegli anni si parlava di una "formazione apparente" [Boldizzoni, 1984] ovvero di una formazione che non ha capacità di incidere nei processi reali di lavoro pur avendo questa dichiarata finalità. In anni più recenti, ci si è chiesti quali siano le condizioni perché la formazione produca apprendimento e la risposta rimane tuttora aperta. Alcuni sottolineano che le condizioni dell'apprendimento non sono solo la presenza di una differenza di conoscenze tra due soggetti, ma anche di una differenza di potere a vantaggio di chi ha o presume di avere conoscenze da trasferire. Altri, in modo più volontaristico e meno gerarchico, assumono che l'organizzazione possa comportarsi come un soggetto che apprende dalla sua stessa diversificata reazione alle sollecitazioni del contesto ambientale [Iori, 2003].

Il concetto di "formazione apparente" pone l'enfasi sulla difficoltà della formazione di incidere sui processi reali di lavoro [Boldizzoni, 1984]. Dieci anni prima, Costa [1975] andava addirittura oltre, sottolineando il rischio di una vera e propria *diseducazione manageriale*. Molti dei limiti allora sottolineati sono stati superati. Ma rimane inalterato il nocciolo attorno al quale furono concepite quelle riflessioni [Costa, 1975, pp. 31-32]:

- la progettazione formativa non può essere avulsa dalla corretta valutazione della struttura del sistema economico;
- lo sviluppo delle tecniche manageriali non alimenta la crescita economica, ma semmai è la crescita economica che crea i presupposti e genera le risorse per finanziare l'aggiornamento delle competenze manageriali e lo sviluppo di nuove tecniche (anche per colmare il *gap manageriale*, una situazione di ogget-

tivo ritardo culturale della classe manageriale e imprenditoriale che tanto si sentiva in quegli anni);

- è necessario costruire un insieme coerente di decisioni e di modalità operative di attuazione, e non invece importare acriticamente modelli da altri Paesi.

Una delle conseguenze “meno evidenti ma più pervasive” delle innovazioni in corso è l’allungamento del ciclo di vita professionale. Si tratta di una conseguenza poco evidente, perché non è semplice collegare lo sviluppo di Internet, con la crisi del sistema di welfare e con la conseguente necessità di restare più a lungo all’interno del mercato del lavoro [Cazzola, 2004; Frey, 2001; Solow, 1998]. Ma si tratta di una conseguenza molto pervasiva, nel senso che in tale contesto aumentano le *probabilità* anche per le fasce più forti del mercato del lavoro di sperimentare momenti di *scarsa employability*.

I fattori che generano maggiore competitività all’interno del mercato del lavoro sono di varia natura (soggettivi, oggettivi, strutturali). Alcune di queste variabili sono riconducibili al fenomeno di *invecchiamento della forza lavoro*: tale fenomeno deve essere trattato con attenzione al fine di prevenire la marginalizzazione dei lavoratori più anziani, rafforzando il loro ruolo e dando loro l’opportunità di una collocazione professionale adeguata all’esperienza acquisita e occasioni di recupero dell’obsolescenza dei saperi.

Dal punto di vista economico, il *tempo* e quindi l’allungamento del ciclo di vita professionale genera due distinti fenomeni.

Tra il momento in cui una persona acquisisce nuove conoscenze e il momento in cui essa o l’impresa osservano l’impatto in termini di miglioramento della produttività e delle prestazioni in generale può intercorrere un arco di tempo consistente [Tronti, 2003, p. 264]. E, in contesti caratterizzati da:

- elevato tasso di innovazione tecnologica, è possibile che non si presentino occasioni professionali nelle quali le conoscenze possono essere applicate;
- elevata mobilità interaziendale, può succedere che gli investimenti compiuti durante la permanenza presso un’impresa si trasformino in *valore economico* quando la persona lavora presso un’altra impresa.

Nel primo caso, si arriva a parlare anche di “danni educativi”, errori che possono produrre frustrazione negli individui, in quanto è palese il *gap* tra il contesto formativo e il contesto del lavoro [Federighi 1997]. Il secondo caso, invece, identifica il concetto di *doppia esternalità*, in quanto non solo lo scambio di conoscenze può avere effetti economici su agenti terzi rispetto alla transazione (esternalità in senso proprio), ma può avere effetti economici sugli stessi agenti dello scambio (o su terzi) anche a una rilevante distanza di tempo dalla transazione (secondo tipo di esternalità) [Tronti, 2003, p. 265].

Il secondo fattore, che dipende strettamente dal primo, è che la *funzione di utilità* dell’impresa e del lavoratore tenderanno ad essere sempre meno coincidenti, in quanto l’imprenditore percepisce (e sperimenta) il rischio di investire in formazione

senza potersi successivamente appropriare (in termini di maggiori prestazioni lavorative) dei vantaggi dell'investimento. Per queste ragioni, il mercato della formazione risulta essere molto complesso. E per tali ragioni, nell'economia post-fordista, è necessario abbandonare non solo le logiche *supply side*, ma anche andare direttamente al fruitore della formazione senza necessariamente passare (almeno per alcune figure professionali) per un organismo intermediario rappresentato dall'impresa. Un altro punto importante è garantire l'*accesso alle opportunità di apprendimento*: in Italia il livello mediamente basso di scolarità si associa in generale anche ad un basso livello di partecipazione ad un'attività formativa, in particolare quando si parla di formazione continua, alla quale spesso si accede soltanto per fronteggiare impellenti esigenze di adeguamento dell'impresa o del lavoratore. Da ciò discende la tendenza ad investire su strumenti che consentano innanzitutto un cambiamento culturale che porti a considerare l'apprendimento permanente come una dimensione usuale del vivere. Come avviene nell'ambito di qualsiasi politica di intervento pubblico, gli obiettivi assunti dalle Amministrazioni si trovano sempre a gestire un *trade off*, che nasce dalla difficoltà, e in taluni casi dalla impossibilità, di conseguire simultaneamente un livello ottimale di tutti gli interessi in gioco. Tale problema, per essere superato, richiede di sviluppare una specifica *policy* che fissi gli obiettivi e le modalità dell'intervento pubblico e privato, soprattutto in termini di caratteristiche dell'offerta, e di incontro tra domanda e offerta formativa. Tale aspetto, in particolare, deriva dal *diritto soggettivo dell'individuo a formarsi rispetto ai suoi fabbisogni*, i quali possono anche non coincidere con quelli della sua collocazione professionale, presente o futura, ma non escludono la possibilità che il progetto individuale possa essere condiviso con il contesto di riferimento (gli enti di formazione, le imprese, le amministrazioni pubbliche finanziatrici, le parti sociali). All'interno di questo quadro, la ricerca quantitativa si propone di indagare in che modo le imprese di media e di piccola dimensione approcciano il tema della formazione continua.

Per definire gli orientamenti in campo formativo del sistema delle PMI, le variabili indagate nella ricerca⁶ sono state rielaborate lungo le seguenti dimensioni di analisi:

- Accesso alla formazione nelle sue diverse forme e articolazioni (*I Volti della Formazione*);
- Processi che portano alla decisione di fare formazione e attori coinvolti (*Gli Stakeholder dei Processi Formativi*);
- Destinatari della formazione (Estensione e Intensità della Formazione);
- Organizzazione e strumenti della formazione, con particolare riferimento alla presenza di strutture dedicate e all'utilizzo di strumenti manageriali evoluti (*L'Organizzazione e gli Strumenti della Formazione*);
- Esiti della formazione e rapporto tra costi e benefici (*Finanziare la Formazione Continua*).

⁶ Vedi il questionario riportato in Appendice 3.

2.1 Premessa

Di queste dimensioni, dove possibile, saranno analizzate anche le tendenze evolutive, al fine di cogliere eventuali *segnali deboli* da incentivare o limitare. In più, i dati saranno segmentati in relazione ad alcune variabili significative, alla ricerca degli *snodi critici*, sui quali i *policy makers* potranno agire per dare alle politiche formative le curvature in sintonia con gli sviluppi dell'area di riferimento (Tab. 2.1).

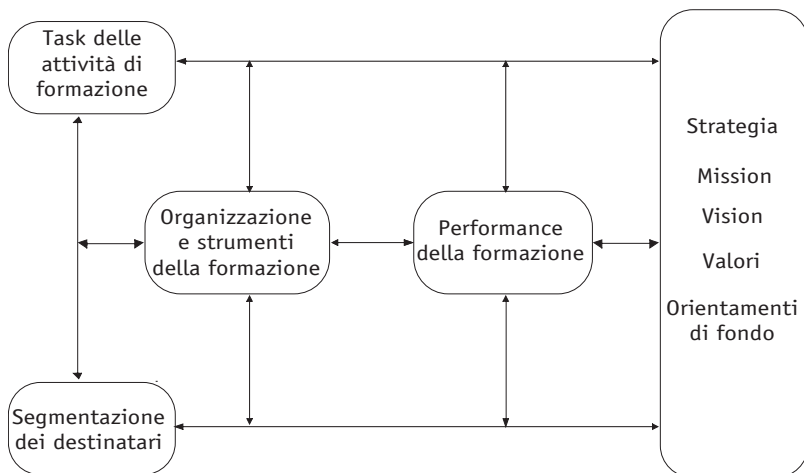
Le prime due dimensioni di analisi identificano il *task* delle politiche formative adottate dalle imprese; la terza permette di individuare i modelli di segmentazione dei processi di formazione; la quarta approfondisce l'organizzazione, gli strumenti adottati dalle imprese, mentre la quinta parte pone l'attenzione sulle *performance* attese dagli investimenti in formazione. Nel loro insieme, esse sono sintetizzabili negli *orientamenti strategici di fondo*, impliciti o espliciti, che stanno alla base delle decisioni di fare (o non fare) formazione (Tab. 2.1).

Tabella 2.1
Lo schema di analisi

Dimensioni di Analisi	Approfondimenti	
	Tendenze evolutive	Segmentazioni rilevanti
Accesso alla formazione e sue forme	Individuazione di segnali deboli Individuazione di snodi critici	
Processi e attori nelle scelte di formazione		
Destinatari della formazione		
Organizzazione e strumenti della formazione		
Esiti della formazione e rapporti costi-benefici		

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Figura 2.1
La formazione come servizio strategico



2.2 UN PROFILO DELLE IMPRESE DEL CAMPIONE VENETO

Alla rilevazione hanno partecipato, rispondendo al questionario, 285 imprese, equamente divise tra imprese nate prima del 1980 (52,1%) e imprese nate dal 1980 ad oggi (47,9%). L'organico delle imprese rispondenti è prevalentemente concentrato nelle classi fino a 50 dipendenti (58,4% nel 2001, 57,4% nel 2002) e quasi una su tre appartiene alla classe 10-19 (28,3% alla fine del 2001 e 28,9% alla fine del 2002).

Per quanto riguarda le tipologie contrattuali, prevalgono nettamente i contratti a tempo indeterminato, che rappresentano l'89% dei rapporti in essere, rispetto al tempo determinato (5,9%), ai contratti di formazione e lavoro o apprendistato (3,5%) e al part-time (1,6%). Il ricorso a collaboratori esterni stabili e/o continuativi, pur non essendo marginale, presenta un vistoso calo tra il 2001 e il 2002: sale infatti dal 26,9% al 42,5% la quota di imprese che non ricorre a queste risorse per integrare in modo stabile, ancorché più flessibile, il proprio organico.

Dal punto di vista del fatturato, il campione presenta una elevata concentrazione nelle fasce centrali (il 29% appartiene alla classe da 2,7 a 7 milioni di Euro, il 25% da 7 a 15, il 24% da 15 a 40) (Fig. 2.2). Anche se il 46,8% dichiara che nell'ultimo biennio il fatturato è stato in crescita, si conferma anche lungo questa dimensione la scala ridotta delle attività.

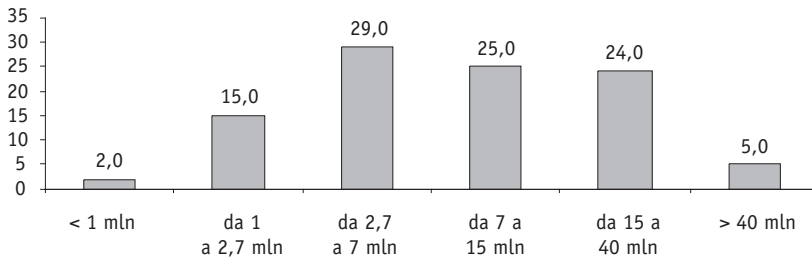


Figura 2.2
Il fatturato delle
imprese del
campione
(2002, %)

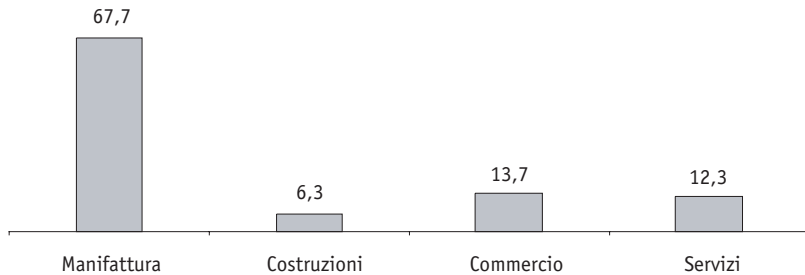
Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Limitata appare anche la diffusione della *forma a gruppo*, che in alcuni casi potrebbe ovviare alla ridotta scala a livello di impianto. In effetti, il 74% del campione è composto da imprese che non sono inserite in gruppi, mentre la restante parte appartiene a gruppi di proprietà italiana (21%) o straniera (5%), in posizione prevalentemente di impresa controllata (65,6%), piuttosto che di controllante (34,4%).

Per quanto riguarda la ripartizione settoriale, prevale nettamente il comparto manifatturiero (67,7%), nel quale spiccano il tessile, confezioni e abbigliamento

(35,2%) e la produzione e lavorazione dei metalli (26,9%), seguito dal commercio (13,7%), con il 58,4% di imprese all'ingrosso, dai servizi (12,3%) e dalle costruzioni (6,3%). Le imprese artigiane sono il 4,4% (Fig. 2.3).

Figura 2.3
Il settore delle imprese del campione (2002, %)

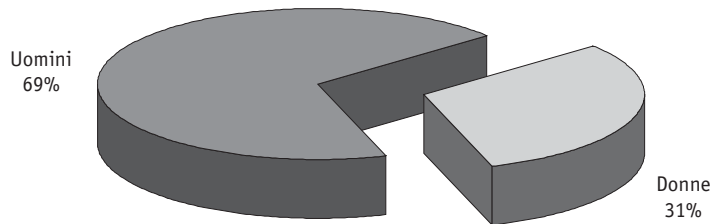


Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Per completare la descrizione del campione, è opportuno analizzare la composizione dell'organico.

La ripartizione per genere offre uno spaccato abbastanza tradizionale: la presenza maschile è nettamente superiore a quella femminile (69% contro 31%) (Fig. 2.4).

Figura 2.4
Composizione dell'organico per genere (2002, %)



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Più interessante, invece, appare la composizione per qualifica e titolo di studio. Il 36% dell'organico è composto da operai generici, il 31% da operai specializzati e il 24% da tecnici e impiegati. Piuttosto ridotta è la presenza di impiegati direttivi e quadri (6%) e di dirigenti (1%) (Fig. 2.5).

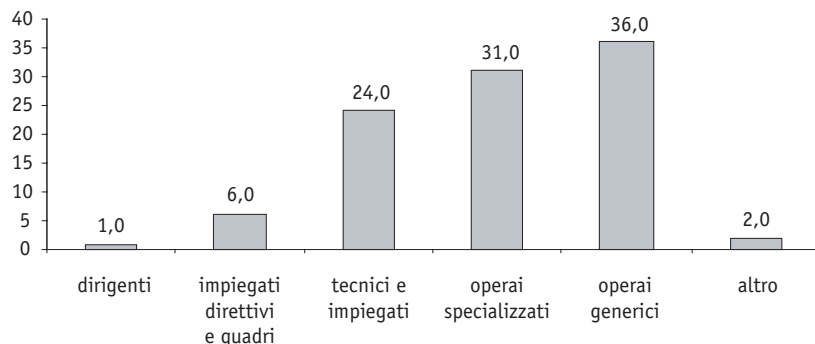


Figura 2.5
Composizione dell'organico per qualifica professionale (2002, %)

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

La composizione per titolo di studio riflette il dato rilevato per la qualifica contrattuale: il 57% dei lavoratori possiede al massimo la licenza media inferiore, il 35% ha il diploma di scuola media superiore, mentre il restante 8% ha raggiunto la laurea (Fig. 2.6).

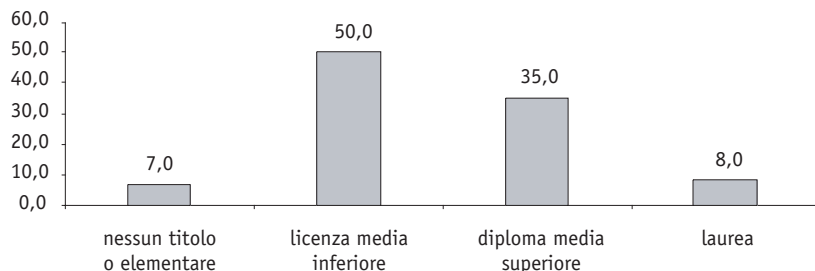


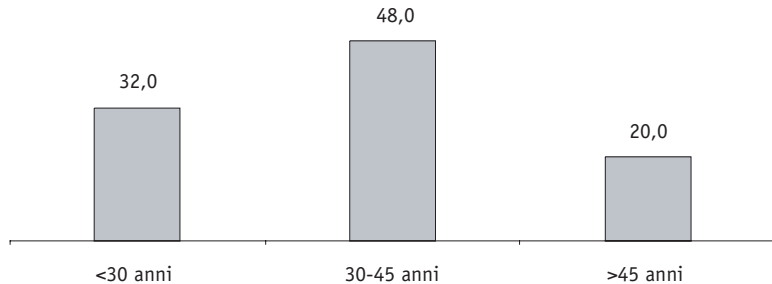
Figura 2.6
Composizione dell'organico per titolo di studio (2002, %)

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

L'ultima informazione interessante per definire il profilo dell'organico è relativa alla composizione per classi di età (Fig. 2.7). La consistenza della classe di età 30-45 (48%), dimostra che *almeno in fabbrica* è già avvenuta la "successione generazionale" e quindi che il capitale umano *si è anagraficamente rinnovato*: resta da capire quali politiche formative vengono implementate dalle imprese per sviluppare le competenze di tali persone. D'altro canto, il 20% dei lavoratori impiegati nelle imprese del campione ha superato i 45 anni e, almeno potenzialmente, è maggiormente esposta al rischio di *obsolescenza professionale*. Per

questi lavoratori, infatti, diventa critica la corretta *manutenzione del portafoglio di competenze*, da cui dipende non solo l'*employability* delle persone, ma anche la capacità delle imprese di affrontare le nuove sfide competitive.

Figura 2.7
Composizione dell'organico per classe di età (2002, %)



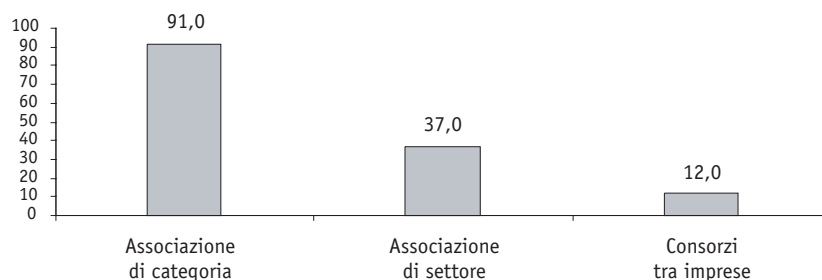
Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

La lettura congiunta dell'inquadramento contrattuale, del titolo di studio e della composizione per classi di età lascia intendere che il capitale umano delle imprese del campione abbia un "elevato potenziale di sviluppo", vuoi perché possiede una preparazione di base (non idiosincratICA) che può ricevere "curvature specialistiche" per aumentare la sua spendibilità e il suo valore all'interno dell'impresa, vuoi perché la collocazione nella fascia centrale del ciclo di vita professionale, a parità di altre condizioni, permette alle imprese maggiori possibilità di chiedere alle persone un investimento in formazione e ai lavoratori di compiere tali investimenti con la prospettiva (temporale) concreta di vedere i ritorni economici degli stessi. Nel loro insieme questi fattori rendono viepiù strategica la corretta progettazione non solo dei contenuti della formazione (che dovrebbe coinvolgere i destinatari della formazione stessa), ma anche degli strumenti attraverso i quali viene erogata (da differenziare in relazione alla tipologia di utenza e dei contenuti della formazione).

Molto diffusa è la partecipazione delle imprese alle strutture associative di categoria: il 91% è iscritto ad una Associazione di categoria, il 37% aderisce ad una Associazione di settore, mentre il 12% partecipa a forme di consorzio tra imprese (ad esempio: consorzi fidi, consorzi per l'export) (Fig. 2.8).

Dal punto di vista della formazione continua, questo dato, in parte prevedibile, offre alcuni spunti di analisi interessanti. In effetti tra i task delle Associazioni di Categoria (e in particolare delle associazioni imprenditoriali) spicca il ruolo di servizio agli associati, che comprende anche la progettazione e l'erogazione di attività di formazione. Tali associazioni, pertanto, potrebbero essere attori importanti in quanto in grado di catalizzare la domanda di formazione e di aiutare gli imprenditori ad esplicitare la domanda stessa.

Figura 2.8
Le imprese e le
forme associative
(2002, risposta
multipla, %)



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

2.2.1 Il rapporto con il mercato

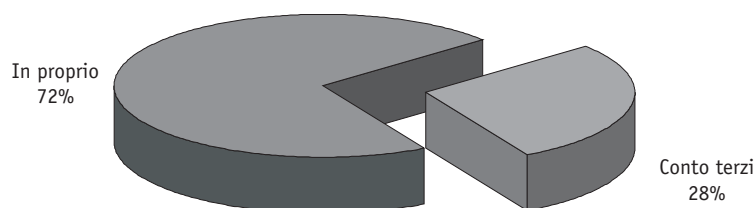
Oltre la metà delle imprese del campione vende beni e servizi ai consumatori finali e quindi è collocata nella parte finale della filiera (53,5%), il 32,2% si trova in posizione intermedia, mentre il 14,3% vende ad altre aziende e contemporaneamente ai consumatori finali (Tab. 2.2). L'attività è svolta prevalentemente per conto proprio (72%), mentre il 28% è terzista (Fig. 2.9).

Tabella 2.2
La collocazione
lungo la filiera
(2002, %)

Produzione delle imprese	
Beni e servizi finali	53,5
Beni e servizi intermedi	32,2
Beni e servizi finali e intermedi	14,3
Totale	100,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Figura 2.9
Terzisti o
produttori per
conto proprio
(2002, %)



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Il diretto contatto con il consumatore o con l'utilizzatore finale (del bene o del servizio) ha rilevanti implicazioni in termini organizzativi, in quanto l'impresa necessita di una struttura commerciale e, soprattutto, perché sia la produzione che la ricerca e sviluppo dovranno metabolizzare nelle loro attività le esigenze dei clienti. Il portafoglio di competenze di un'impresa che lavora per conto terzi, invece, è diverso: l'attività commerciale è implicitamente assunta dall'impresa che esternalizza le attività al terzista.

Dal punto di vista dei mercati di sbocco, il 45,1% del campione esporta almeno una parte della sua produzione (Tab. 2.3), segnalando la tradizionale propensione delle imprese venete verso i mercati non domestici.

Tabella 2.3
I mercati di sbocco⁷
(2002, %)

Gli sbocchi commerciali	
Regione	37,0
Italia	39,4
Paesi Unione Europea	23,3
Paesi Extra UE	21,8

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Questo dato, tuttavia, è offuscato da alcuni elementi di potenziale debolezza, che possono essere letti come conseguenza della ridotta dimensione delle imprese, già discussa precedentemente.

In particolare, si fa riferimento a:

- numero di stabilimenti: il 73,3% delle imprese è mono-plant;
- localizzazione degli stabilimenti: il 91,5% è ubicato nella regione Veneto e solo l'1,9% ha impianti al di fuori dei confini nazionali.

2.2.2 Le innovazioni tecnologiche e organizzative

Le imprese del campione sembrano sufficientemente sviluppate sotto il profilo delle risorse tecnologiche disponibili:

- il 94% ha i PC collegati in rete locale e nel 90,3% dei casi tale collegamento è esteso ad almeno il 75% delle postazioni;
- nel 37,6% dei casi, tutti i lavoratori dispongono di una casella di posta elettronica; d'altro canto, quasi un'impresa su quattro attribuisce questo strumento a meno del 30% dell'organico.

Ciò non sembra essere un fattore di ritardo, se si considera questo dato in relazione alla composizione dell'organico per forma contrattuale.

⁷ La somma delle medie dà un valore superiore a 100, in quanto alcune imprese non hanno scisso il mercato regionale da quello del resto d'Italia o l'Italia dal resto dei Paesi EU.

Il quadro muta sensibilmente analizzando l'impatto delle nuove tecnologie nei processi gestionali. È vero che l'84,8% ha un sito web, ma è altrettanto vero che negli ultimi due anni solo una parte ridotta del campione ha compiuto regolarmente acquisti (7,2%) o vendite (1,9%) on line.

Tuttavia si possono evidenziare tre tendenze chiaramente in atto:

Nuove tecnologie e ridisegno dei processi

In primo luogo, le PMI venete hanno investito nei nuovi sistemi informativi per attività amministrative e gestionali (62,1%) e nell'informatizzazione dei processi di comunicazione con clienti e fornitori (37,9%). Tale focalizzazione risulta confermata anche nelle previsioni per il 2003 (32,5% e 34,5%). Sotto il profilo organizzativo, si tratta di una scelta apprezzabile, che è il preludio di un ridisegno dei processi operativi, dai quali dovrebbe scaturire una maggiore efficienza. A ciò si aggiunga che risultano ingenti gli investimenti realizzati e programmati sia sull'innovazione tecnologica per la produzione di beni e servizi (41,3% e 24,8%) sia sull'innalzamento del contenuto tecnologico degli stessi (40,3% e 31,1%) (Tab. 2.4).

Tabella 2.4
Le innovazioni
tecnologiche
realizzate e
quelle previste
per il 2003
(2002, risposta
multipla, %)

Innovazioni tecnologiche realizzate	
Nuove tecnologie di produzione di beni e servizi	41,3
Informatizzazione dei processi di sviluppo dei prodotti	33,5
Analisi sistematica delle esigenze dei clienti	28,2
Nuovi sistemi informativi per attività amministrative e gestionali	62,1
Informatizzazione dei processi di comunicazione con clienti e fornitori	37,9
Innovazioni di prodotto (con riferimento al contenuto tecnologico) o di servizio	40,3
Innovazioni tecnologiche previste per il 2003	
Nuove tecnologie di produzione di beni e servizi	24,8
Informatizzazione dei processi di sviluppo dei prodotti	24,3
Analisi sistematica delle esigenze dei clienti	25,2
Nuovi sistemi informativi per attività amministrative e gestionali	32,5
Informatizzazione dei processi di comunicazione con clienti e fornitori	34,5
Innovazioni di prodotto (con riferimento al contenuto tecnologico) o di servizio	31,1

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

I cambiamenti organizzativi

È noto che il ridisegno dei processi *spinto* dalle innovazioni tecnologiche si traduce in un innalzamento delle *performance* solo se accompagnato da un parallelo e coerente ridisegno dei ruoli organizzativi.

Nel caso specifico delle imprese venete, questo si verifica in due modi che si rinforzano a vicenda: da una parte, il 47,9% ha già introdotto sistemi di qualità

aziendale e nel 2003 un ulteriore 23,4% ha in programma investimenti in questa direzione; dall'altra, sembrano essere ingenti gli sforzi per intervenire sull'organizzazione del lavoro attraverso la ridefinizione delle mansioni e delle posizioni di lavoro (40,1% già in atto, 26,6% in programma), l'incremento del grado di autonomia dei lavoratori (*job enrichment*) (38,5% già in atto, 32,8% in programma) e gli investimenti per aggiornare il portafoglio di competenze dei lavoratori (38,5% già in atto, 33,3% in programma) (Tab. 2.5).

Tabella 2.5
Le innovazioni organizzative realizzate e quelle previste per il 2003 (2002, risposta multipla, %)

Innovazioni organizzative realizzate	
Riduzione del numero dei livelli gestionali e direttivi	8,3
Ridefinizione delle mansioni e delle posizioni di lavoro	40,1
Incremento del grado di autonomia dei lavoratori	38,5
Incremento delle competenze richieste ai lavoratori	38,5
Introduzione di un sistema qualità	47,9
Trasferimento all'esterno di attività complementari	18,8
Innovazioni organizzative previste per il 2003	
Riduzione del numero dei livelli gestionali e direttivi	6,3
Ridefinizione delle mansioni e delle posizioni di lavoro	26,6
Incremento del grado di autonomia dei lavoratori	32,8
Incremento delle competenze richieste ai lavoratori	33,3
Introduzione di un sistema qualità	23,4
Trasferimento all'esterno di attività complementari	11,5

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Flessibilità e compensation

Infine, significativi appaiono gli sforzi compiuti e quelli programmati al fine di rendere l'impresa in grado di rispondere alle esigenze *ambientali* (prodotti, mercati, tecnologie).

Questo tentativo passa innanzi tutto per la *leva istituzionale*, ossia attraverso l'utilizzo di forme contrattuali flessibili, alle quali il 45,6% delle imprese fa già ricorso e il 35,6% vi ricorrerà nel 2003. Ma è sulle politiche di gestione delle persone che sembrano esserci i più interessanti *segnali deboli*: quasi un terzo delle imprese ha introdotto o introdurrà nel 2003 modelli di *job rotation* e una quota di poco inferiore intende introdurre forme retributive legate alla prestazione (Tab. 2.6).

Tabella 2.6
Le innovazioni nella gestione delle persone realizzate e quelle previste per il 2003 (2002, risposta multipla, %)

Innovazioni nella gestione delle persone realizzate	
Maggior ricorso a forme contrattuali flessibili	45,6
Maggior ricorso a forme di retribuzione legate alle prestazioni	20,8
Introduzione di nuovi sistemi di valutazione del personale	18,1
Pianificazione delle carriere (sulla base delle conoscenze possedute dai lavoratori)	10,1
Introduzione della rotazione del personale su varie mansioni	27,5
Innovazioni nella gestione delle persone previste per il 2003	
Maggiori ricorso a forme contrattuali flessibili	35,6
Maggior ricorso a forme di retribuzione legate alle prestazioni	28,9
Introduzione di nuovi sistemi di valutazione del personale	22,1
Pianificazione delle carriere (sulla base delle conoscenze possedute dai lavoratori)	12,8
Introduzione della rotazione del personale su varie mansioni	28,9

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

2.2.3 Qualità e sviluppo

Un'ultima nota interessante riguarda le *certificazioni*. Da sole esse non garantiscono il miglioramento dell'efficienza interna e, in generale, delle *performance* organizzative.

Ma se viste a valle del ragionamento compiuto nei punti precedenti, esse assumono un ruolo diverso e, per certi aspetti, di *volano* per le PMI venete. Infatti, ben il 50,6% è già in possesso della certificazione ISO 9001, mentre un ulteriore 15,7% pensava di ottenerla nel 2003-04.

Molto meno diffusa, ma pur sempre interessante, è la quota di imprese che possiede già la certificazione di qualità ambientale (8,6%) e soprattutto quella che la otterrà nel giro di due anni (18,6%) (Tab. 2.7).

Tabella 2.7
Le certificazioni di qualità e ambientali (2002, %)

Certificazione ISO 9001	
Si	50,6
No	33,7
La otterremo nel prossimo biennio (2003-2004)	15,7
Totale	100,0%
Certificazione Ambientale	
Si	8,6
No	72,8
La otterremo nel prossimo biennio (2003-2004)	18,6
Totale	100,0%

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

2.3 I VOLTI DELLA FORMAZIONE

L'accesso alla formazione da parte delle PMI è sempre stato problematico, vuoi per la dimensione economica, vuoi per la mancanza di una offerta di formazione in grado di attivare una *domanda latente*. Negli ultimi anni, tuttavia l'approccio alla formazione continua da parte delle imprese di dimensioni medie e piccole ha subito un'inversione di tendenza, sia per una maggiore consapevolezza dell'importanza della formazione per alimentare un vantaggio competitivo difendibile, sia per un mutamento dell'assetto istituzionale, che ha messo a disposizione delle imprese una quantità maggiore di risorse a questo scopo.

Gli indicatori relativi agli investimenti in capitale umano sono sempre più rilevanti per spiegare i differenziali di competitività tra imprese e tra settori economici. In questo quadro, la disponibilità di informazioni sui processi di diffusione della conoscenza è una premessa essenziale per lo sviluppo di politiche atte a migliorare le opportunità di lavoro degli individui e a rafforzare il sistema delle imprese, tramite il sostegno alla formazione culturale e professionale.

Tra il 1993 e il 1999, la percentuale di imprese italiane con 10 e più addetti che hanno svolto una o più attività di formazione è passata dal 15% al 23,9%, pur confermandosi nettamente inferiore a quella rilevata nella maggior parte dei paesi europei, con l'eccezione del Portogallo e della Grecia. La modesta propensione alla formazione è riconducibile, in Italia, alla prevalenza di piccole imprese, tradizionalmente poco inclini ad investire in questo tipo di attività. Infatti, la percentuale di imprese che hanno svolto formazione per il proprio personale, pari al 16,3% nella classe di imprese con 10-19 addetti, raggiunge l'81,2% in quella con almeno 250 addetti. Tuttavia, anche per queste ultime, la propensione alla formazione è significativamente inferiore a quella rilevata in altri paesi europei. La formazione ha riguardato il 26,6% delle imprese attive nell'Italia settentrionale, il 22,4% di quelle con sede in Italia centrale e il 15,4% delle imprese meridionali⁸. Il quadro appena esposto evidenzia in modo implicito che *la disponibilità alla formazione* è un processo lento, che non subisce cambiamenti repentini.

Anche per tale ragione, la ricerca ha inteso individuare le modalità attraverso le quali *le imprese fanno formazione*⁹.

8 I dati si riferiscono alla Indagine Eurostat Continuing Vocational Training Survey (CVTS2), i cui risultati sono analizzati con maggior dettaglio nei paragrafi 4.1 e 4.2.

9 In questa rilevazione sono stati presi in considerazione due diversi livelli di formazione continua. Le *Attività di formazione strutturata* (con particolare approfondimento sui corsi di formazione) comprendono le seguenti tipologie formative: Corsi di formazione aziendale organizzati e gestiti direttamente dall'impresa o da un soggetto esterno; Periodi di addestramento sistematico con utilizzo degli strumenti abituali di lavoro per i neo-assunti e per gli altri dipendenti; Autoapprendimento con formazione a distanza (CD rom, FaD, e-learning); Apprendimento mediante la partecipazione a seminari, convegni, mostre e fiere o a stages presso altre aziende e/o università. Le *Attività di formazione non strutturata* intese come partecipazione dei dipendenti a: Gruppi di autoformazione (interni o esterni); Incontri informativo-formativi con lavoratori più esperti; Comunità professionali, Circoli di qualità; Corsi per corrispondenza; Rotazione nelle mansioni.

Sono state considerate, a tal fine, le imprese che nel corso del 2002 hanno dichiarato di aver coinvolto in attività formative, di qualsiasi tipo, segmenti di popolazione aziendale *oltre* ai neo-assunti, indipendentemente dalla durata dell'iniziativa formativa. In effetti, si può ragionevolmente accettare l'idea che la decisione di fare formazione per i neo-assunti sia *imposta* da vincoli istituzionali (i contratti di formazione, ad esempio) o da "banali" esigenze organizzative, che impongono l'*aziendalizzazione* dei neo-assunti attraverso un *training* formalizzato.

Le aziende i cui dipendenti hanno partecipato a corsi di formazione aziendale (interni o esterni) nel biennio 2000-2001 sono il 27%, un valore in linea con l'indagine ISTAT del 1999.

In linea generale, una *definizione ampia* di formazione strutturata permette di individuare approcci "non ortodossi" alla formazione continua nelle PMI, che rischierebbero di venire sistematicamente ignorati adottando una visione ristretta di formazione (ad esempio, ponendo limiti di durata alle iniziative o il coinvolgimento di una quota minima dell'organico).

Nel caso specifico della regione Veneto, inoltre, questa definizione sembra essere perfettamente in linea con le politiche formative regionali. Gli obiettivi, i programmi, le risorse e le direttive della Regione Veneto in materia di formazione continua sono esposti nel Programma Operativo del Fondo Sociale Europeo. Obiettivo 3 - 2000/2006 e nel relativo Complemento di Programmazione. Le azioni promosse sono tese a rafforzare e supportare le imprese pubbliche e private nella prospettiva di un sistema di formazione continua che favorisca la flessibilità e l'efficacia soprattutto per le PMI. Allo stesso tempo la Regione si pone l'obiettivo di una valorizzazione delle risorse umane e delle persone professionalmente contestualizzabili come fattore di alta innovatività rispetto al passato. In particolare nell'ambito del Programma triennale viene sottolineata l'esigenza di focalizzare l'attenzione non solo sul lavoratore, ma soprattutto sull'organizzazione. La formazione continua, dunque, come "processo facilitatore ed accompagnatore dei cambiamenti che diviene efficace quando produce risultati e non solo quando produce conoscenza teorica". In tale ottica, la regione Veneto, ha pertanto deciso di operare in maniera prioritaria sulle PMI e le reti di imprese dei distretti produttivi, sui settori occupazionali emergenti e sulla pubblica amministrazione locale per favorire la riconversione e la riqualificazione dei lavoratori con competenze obsolete, l'acquisizione e lo sviluppo di capacità imprenditoriali e manageriali, l'integrazione e la flessibilità dei lavoratori.

È interessante analizzare le cause che hanno spinto le imprese a non coinvolgere i loro dipendenti in processi formativi (con esclusione eventualmente dei neoassunti). Si tratta di ragioni in parte *prevedibili*: per il 47,5% "Non era possibile "staccare" le persone dai loro compiti lavorativi", per il 23,7% "I costi della formazione sono troppo elevati".

Interessanti sono altri due dati:

2.3 I volti della formazione

- per il 36,7%, la mancata partecipazione è motivata, ragionevolmente, dal fatto che i dipendenti hanno partecipato ad una o più delle precedenti attività e quindi sono già in possesso delle competenze che l'impresa ritiene necessarie;
- il 23,7%, invece, ritiene che le competenze fornite dal sistema educativo sono adeguate e quindi che i dipendenti "sono arrivati con un portafoglio di competenze adeguate".

Ma la ricerca lancia un altro preciso segnale: il 20,9% dichiara di avere difficoltà a valutare le necessità di formazione dell'impresa. Questo è uno *scalino organizzativo* alla cui analisi sarà dedicato ampio spazio successivamente.

All'interno di questo quadro complessivo, emergono tendenze interessanti in relazione ad alcune variabili di segmentazione.

2.3.1 La partecipazione ai corsi di formazione aziendale nel 2002

Prendendo a riferimento il 2002, si verifica che al crescere della dimensione cresce la partecipazione sia ai corsi interni che a quelli esterni. Tra le imprese della classe 10-19 addetti, il 9% ha coinvolto dipendenti in corsi di formazione interni e il 24% in corsi esterni. Tale quota sale rispettivamente al 29% e al 44% tra le imprese con almeno 100 addetti (Tab. 2.8). Per quanto riguarda il settore, infine, spiccano le imprese del commercio e del manifatturiero: oltre il 30% ha coinvolto i lavoratori in corsi di formazione esterni (Tab. 2.9).

Tabella 2.8
Imprese i cui dipendenti hanno partecipato a corsi di formazione (sia interni che esterni) nel 2002 e dimensione aziendale (incidenza %)

Partecipazione a corsi di formazione aziendale	Classe di addetti			
	10-19	20-49	50-99	100-249
Corsi interni	9,0	12,0	21,0	29,0
Corsi esterni	24,0	27,0	42,0	44,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Tabella 2.9
 Imprese i cui dipendenti hanno partecipato a corsi di formazione (sia interni che esterni) nel 2002 e settore (incidenza %)

Partecipazione a corsi di formazione aziendale	Settori di attività economica			
	Manifattura	Commercio	Costruzioni	Servizi
Corsi interni	16,0	22,0	10,0	6,0
Corsi esterni	35,0	33,0	21,0	6,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Per quanto riguarda il ruolo del territorio, si possono invece considerare gli effetti indotti da: appartenenza a distretti produttivi e appartenenza ad associazioni o consorzi. Nel primo caso non si evidenzia alcuna correlazione tra accesso alla formazione e appartenenza a distretti produttivi. Invece le imprese iscritte a qualche forma di associazione o ad altri consorzi *sono trainate* nella formazione, probabilmente in funzione della forza progettuale e delle strutture organizzative delle stesse associazioni.

Considerando le imprese che hanno ottenuto la certificazione di qualità, la quasi totalità delle stesse, infatti, fa formazione, mettendo in chiara evidenza la rilevanza organizzativa della certificazione, che, come si è già detto, non viene vista come fenomeno isolato, ma diventa un'innovazione che completa altri cambiamenti nelle tecnologie, nei processi e nelle modalità di gestione delle risorse umane. E la formazione in questo contesto svolge un *effetto leva*.

Visto in teoria 2.1

L'effetto "push" della qualità per la formazione

Le imprese che hanno deciso di implementare un Sistema di Gestione per la Qualità secondo il modello delle norme internazionali serie ISO 9000, sanno che in tali norme, in particolare con l'ultima edizione del 2000, viene assegnato un ruolo strategico alla Gestione delle Risorse Umane, considerate una delle risorse aziendali (la più importante!).

Se la direzione vede nel Sistema Qualità uno strumento di gestione organizzativa necessario e fondamentale per il governo dell'impresa e non un "teatro" da allestire prima della visita da parte dell'Ente di certificazione esterno e da mantenere anche dopo per una questione di immagine, ma applica i corretti principi di gestione aziendale dettati dalle norme ISO, ha a disposizione una guida per poter lavorare in un'ottica di qualità ma soprattutto un supporto per lavorare con efficacia ed efficienza e tendere al miglioramento.

In particolare, il modello normativo consente di avere una guida per impostare la gestione delle risorse umane, processo di supporto e trasversale ai processi primari, spingendo l'impresa a:

- mappare i processi aziendali, individuando le relative interrelazioni ed eliminando attività a non valore aggiunto (COSA fare e COME va fatto);

- definire i ruoli coinvolti nei processi individuati (CHI fa cosa);
- capire quali sono le conoscenze e capacità “chiave”, richieste alle persone che dovrebbero ricoprire i ruoli organizzativi definiti, per presidiare i processi di riferimento;
- selezionare le persone da assegnare ai ruoli specifici sulla base dell’istruzione, delle conoscenze, abilità ed esperienze possedute.

Se le persone assegnate ai vari ruoli organizzativi non possiedono (anche in parte) le conoscenze e capacità richieste, l’impresa deve rilevare i fabbisogni formativi e pianificare per queste persone l’acquisizione delle conoscenze e lo sviluppo delle competenze necessarie. Se le persone possiedono già le conoscenze e abilità richieste per il ruolo da ricoprire, va comunque previsto per loro un piano formativo per l’aggiornamento delle conoscenze e lo sviluppo delle competenze (sempre più soggette ad una rapida obsolescenza, soprattutto in certi settori di attività). Ma quanta e quale formazione è necessario fare? Se per quanto riguarda la “quantità” non vi è una correlazione necessariamente positiva tra numero di ore di formazione e conoscenze/abilità acquisite, per quanto riguarda la “qualità” è necessario e fondamentale che il tipo di formazione che l’impresa intende realizzare per il proprio personale non sia fine a se stessa ma orientata a soddisfare gli obiettivi finali dell’organizzazione (esplicitati nella Politica della Qualità aziendale) altrimenti diventa risorsa passiva, un costo e non un investimento per la crescita dell’organizzazione.

Il ritorno dell’investimento in formazione, in relazione al conseguimento degli obiettivi dell’impresa, viene misurato non tanto o non solo registrando il numero delle ore di formazione di cui ha beneficiato il personale o il numero di partecipanti agli interventi di formazione ma soprattutto tramite la verifica dell’efficacia della formazione svolta. L’impresa deve cioè accertarsi che gli interventi di formazione di cui hanno beneficiato i propri dipendenti o collaboratori siano stati progettati e realizzati in modo tale da aver concretamente contribuito ad aggiornare o incrementare le conoscenze e capacità del personale. La verifica dell’efficacia della formazione può essere effettuata in diversi modi: colloquio con il diretto superiore o con il responsabile delle risorse umane, test di verifica o esame finale (su contenuti specifici), osservazione da parte di una persona più esperta **on the job**, autovalutazione delle competenze da parte dei beneficiari della formazione,...

Le norme ISO non si limitano a spingere l’azienda a pianificare, realizzare, monitorare e valutare la formazione per le proprie risorse, ma vanno oltre, chiedendo all’azienda di:

- misurare il grado di soddisfazione del personale rispetto agli interventi di formazione di cui ha beneficiato (il concetto di soddisfazione del cliente è esteso agli **stakeholder**, tra i quali figurano anche i dipendenti e i collaboratori: viene riconosciuto il ruolo della soddisfazione del personale per il perseguimento dei risultati);
- puntare ad un coinvolgimento più esteso del personale affinché non sia consapevole soltanto dei processi in cui è direttamente coinvolto ma anche di tutti gli altri, in modo tale che capisca l’importanza del proprio lavoro e come esso contribuisce al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Un Sistema Qualità a regime può, quindi, aiutare l'organizzazione della formazione in quanto:

- può prevedere, anche se non è obbligatorio, una procedura aziendale o altri documenti che descrivano l'iter con cui l'azienda gestisce le risorse umane (selezione, inserimento, formazione, valutazione);
- chiede all'azienda di progettare e realizzare gli interventi di formazione in linea con gli obiettivi dell'organizzazione;
- spinge l'impresa a pianificare una formazione "continua" e a gestirla in modo reiterato, sistematico, non limitata ad interventi sporadici o "incidental";
- fornisce alla direzione un ritorno sull'investimento in formazione, obbligando alla verifica dell'efficacia degli interventi realizzati e misurando la soddisfazione del personale coinvolto.

In sintesi, aiuta a gestire il processo di gestione delle risorse umane in maniera pianificata, controllata e integrata con gli altri processi aziendali. La gestione "pianificata, controllata e capace di riorientarsi in base agli obiettivi" è fondamentale sia perché, essendo la formazione un investimento per l'impresa, deve comunque portare con sé dei benefici per l'impresa stessa e sia perché la realizzazione degli interventi formativi porta con sé la creazione di aspettative nelle persone che, se non ascoltate e soddisfatte, possono rendere nulli gli effetti positivi della formazione realizzata.

Box 2.1

Il ruolo dei voucher formativi

Tra gli strumenti che possono favorire l'accesso alla formazione giocano un ruolo potenzialmente rilevante i **voucher formativi**. Essi, infatti, permettono di individualizzare la domanda di formazione, incontrando i fabbisogni di lavoratori "flessibili" e le esigenze delle imprese che collaborano con queste persone per periodi di tempo limitati.

Tra le imprese rispondenti, il 1,9% ha dichiarato di aver **individualizzato la domanda di formazione dei propri collaboratori** con questo strumento. Il dato non deve sorprendere, in quanto gli interlocutori della nostra ricerca, le imprese, non rappresentano i destinatari diretti dei **voucher formativi**, che rappresentano invece strumenti negoziati direttamente con il singolo lavoratore.

2.3.2 Le tendenze evolutive

Il quadro tracciato può essere ulteriormente messo a fuoco se si considera l'andamento dell'intensità della formazione: per l'anno 2002, rispetto al biennio 2000-2001, non si rilevano significativi scostamenti rispetto alle diverse variabili di segmentazione.

La *quantità di formazione* può essere analizzata in duplice modo.

Il primo riguarda i fattori che possono rendere difficile l'accesso alle attività di formazione. In generale, le imprese non manifestano una rilevante preoccupazione: una quota oscillante intorno al 40% non considera alcuna delle opzioni indicate come un vero e proprio ostacolo.

Tuttavia, è concentrandosi su quelli che rappresenteranno un probabile ostacolo (colonne dei valori 4 e 5 nella tabella 2.10) che si possono individuare i *segnali deboli* e avviare eventuali interventi. Nel caso specifico si tratta di:

- la mancata produzione dei formandi (35,6%);
- il limitato accesso ai fondi pubblici per la formazione (35,4%);
- l'entità (inferiore) delle risorse dell'impresa rispetto ai fabbisogni formativi (31%).

Tabella 2.10
Fattori che
possono rendere
difficile l'accesso
alla formazione
2000-2002 (%)

	1	2	3	4	5	Totale
L'entità delle risorse dell'impresa rispetto ai fabbisogni formativi	26,6	15,5	26,9	19,6	11,4	100,0
L'entità delle risorse finanziarie pubbliche per la formazione dei lavoratori occupati?	30,3	16,0	27,0	15,6	11,1	100,0
Limitata accessibilità per l'impresa ai fondi pubblici per la formazione	26,4	15,4	22,8	17,5	17,9	100,0
Limitata disponibilità dei formatori interni all'impresa	26,6	22,2	22,1	14,8	14,3	100,0
Offerta formativa esterna poco adeguata ai fabbisogni esistenti nell'impresa	31,7	16,7	25,2	15,4	11,0	100,0
Scarsa consapevolezza dell'importanza della formazione tra i lavoratori	31,6	17,0	25,9	15,8	9,7	100,0
Mancata produzione dei dipendenti in formazione	23,6	13,5	27,3	17,6	18,0	100,0
Scarsa diffusione tra i dipendenti di cultura della formazione	28,6	18,8	24,5	16,7	11,4	100,0
Difficoltà oggettive nel valutare i risultati prodotti dalla formazione	25,5	22,2	34,0	12,6	5,7	100,0
Probabilità che il dipendente formato lasci l'impresa per un altro lavoro	29,7	19,5	20,3	14,2	16,3	100,0

1 = NON sarà un ostacolo; 5 = sarà un ostacolo molto difficile

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Il secondo riguarda i fattori che influenzano l'intensità di partecipazione dei dipendenti. Tale intensità:

- per il 52,2% è rimasta costante;
- per il 40,7% è aumentata;
- per il 7,1% è diminuita.

L'aumento dell'intensità di partecipazione alla formazione è *trainato* dalla necessità di innalzare il livello delle competenze dei dipendenti (67,8%) e in minor misura da quella di innalzare la qualità dei prodotti o servizi (55,2%).

Tra le cause che, invece, hanno ostacolato la partecipazione dei dipendenti alla formazione, accanto a quel 40% che dichiara implicitamente di "aver esaurito un ciclo di fabbisogni formativi", spiccano le ragioni di natura organizzativa: per il 53,3% delle imprese, l'intensità della formazione è diminuita perché non potevano fermare la produzione.

Da sottolineare la *posizione intermedia* della dimensione economica: solo per il 17,2% la partecipazione alla formazione è aumentata grazie alla presenza di finanziamenti pubblici, mentre ben il 40% indica nella mancanza di risorse un ostacolo. In altri termini, i finanziamenti pubblici sono un fattore discriminante nella decisione di fare o non fare formazione solo per una parte del campione, mentre per un'altra (più consistente) tale decisione deriva da valutazioni interne non strettamente dipendenti dai finanziamenti.

2.4 GLI STAKEHOLDER DEI PROCESSI FORMATIVI

Come è noto, i processi formativi impattano sul portafoglio di competenze dei lavoratori e quindi sulle prestazioni dell'organizzazione.

La dimensione individuale, però, potrebbe essere recuperata attraverso *processi decisionali coinvolgenti*, mettendosi "all'ascolto delle persone" e metabolizzando le loro esigenze nella decisione di fare formazione.

Nelle imprese venete, però, non sembra che questa tendenza sia particolarmente diffusa. La decisione di fare formazione:

- nel 77,4% dei casi, è una *scelta della direzione dell'impresa*, mentre solo per il 16,6% dei rispondenti c'è un'attiva partecipazione dei lavoratori alla definizione delle forme e dei contenuti delle attività (Tab. 2.11);

Tabella 2.11
La decisione di fare formazione tra direzione aziendale e lavoratori (2002, %)

Come è stata presa la decisione di fare formazione?	
È stata una decisione della direzione dell'azienda	77,4
I lavoratori hanno chiesto di partecipare a specifiche iniziative di formazione scelte autonomamente	6,0
La direzione ha soddisfatto la domanda di formazione, concordando assieme ai lavoratori il contenuto della formazione	16,6
Totale	100,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

- solo il 3% ha pianificato gli interventi di formazione anche sulla base di accordi formali con le organizzazioni sindacali. Quando è successo: 1) si è trattato prevalentemente di accordi stipulati da singole imprese e non inseriti in accordi a valenza territoriale o settoriale; 2) il coinvolgimento degli attori "terzi" è stato comunque marginale, nel senso che spesso si è trattato di una semplice formalizzazione dell'accordo senza alcun ruolo progettuale o della comunicazione da parte dell'impresa di decisioni già prese, piuttosto che della concreta partecipazione alla progettazione dei contenuti dell'intervento;
- più diffusa, invece, è la creazione di accordi con altre imprese per la formazione (11,2%), prevalentemente stipulati per metter in comune le conoscenze (45,5%) e solo in misura minore per dividere i costi fissi della formazione (29,1%) o per raggiungere il numero di partecipanti "minimo" per la buona riuscita dell'iniziativa (25,5%);

Un approfondimento particolare merita il *territorio* come attore che in qualche modo influenza le decisioni di fare formazione. Il ruolo delle istituzioni distrettuali non è marginale, dato che nel 26,1% dei casi prevedono forme di supporto alle attività di formazione. Il numero ridotto di casi non permette di fare generalizza-

zioni. Tuttavia, è opportuno segnalare il *tipo di supporto fornito* in quanto si estende a tutte le fasi del processo formativo:

- per il 55,3% supportano la progettazione delle iniziative formative;
- per il 47,4% supportano l'organizzazione e gestione della formazione (aule, tutor, tecnologie);
- per il 65,8% offrono assistenza tecnica all'utilizzo dei fondi pubblici.

2.4.1 Quale formazione

La formazione, nelle PMI, avviene *secondo modelli non tradizionali*, compatibili con le esigenze "organizzative" delle imprese di piccola dimensione.

In effetti, oltre l'utilizzo di corsi di formazione esterni e interni è ricorrente *l'equiparazione a occasioni di formazione e di apprendimento* attraverso:

- Partecipazione a mostre e fiere 46,7%;
- Addestramento *on the job* sia per i neo assunti che per il resto dei dipendenti 46,3% (Tab. 2.12).

La diffusione di *modelli di apprendimento informali* è una caratteristica tipica delle imprese di piccola dimensione, per le quali le forme tradizionali della formazione possono avere soglie di accesso non facilmente superabili (difficoltà di *staccare* le persone dal lavoro; numero minimo di partecipanti). Non si tratta *solo di un problema di costi*. Pertanto, la soluzione in termini di *policy* formativa non si può tradurre in aumento dell'entità dei finanziamenti (o, comunque, non solo in questo), ma nella predisposizione di *strumenti di accesso a nuovi strumenti formativi*. In altri termini, da una *policy quantitativa* (quante risorse) a una *policy qualitativa* (quali strumenti).

Focalizzando l'attenzione sui corsi di formazione, si individuano tre *aree* di particolare interesse per le imprese venete:

- la formazione per la sicurezza (53,5%) e l'informatica (41,1%), che sotto certi aspetti rappresentano una *formazione di base*, ed anche di carattere *obbligatorio*;
- l'area tecnico-produttiva (41,1%) e logistica (37,3%) legata ai processi primari;
- l'area amministrativa (38,4%) e del controllo di gestione (34,6%) legata ai processi di supporto;
- l'area qualità (42,2%), necessario corollario all'implementazione dei sistemi di qualità.

All'interno di questo quadro generale, si riconoscono alcune specifiche tendenze in funzione:

- del settore di appartenenza - le imprese delle costruzioni concentrano i loro sforzi formativi prevalentemente per la sicurezza del posto di lavoro (76,9%) e per i sistemi di qualità aziendali (oltre l'80%); la metà delle imprese del commercio nel corso del 2002 ha sviluppato temi inerenti l'informatica aziendale e

solo il 25% (contro una media del campione generale pari al 53,5%) ha affrontato la sicurezza sul posto di lavoro; il 30% delle imprese del settore dei servizi ha coinvolto i propri lavoratori in corsi di formazione relativi all'organizzazione e gestione delle persone;

- della dimensione aziendale (numero di dipendenti) - le imprese più piccole (10-19 dipendenti) investono maggiormente sull'informatica aziendale (48,4%) rispetto alla sicurezza sul posto di lavoro (29%); le imprese più grandi (100-249 dipendenti), invece, insistono per la sicurezza sul posto di lavoro (63,6%), ma rispetto al campione generale manifestano un più marcato interesse per gli aspetti legati alla logistica e alla produzione (40,9%).

Tabella 2.12
Altre tipologie di formazione nel 2002 (risposta multipla, %)

Apprendimento mediante la partecipazione a:	
Mostre e fiere	46,7
Seminari e convegni	60,8
Stage presso altre aziende e/o università	4,8
Formazione a distanza	4,4
Periodi di addestramento con utilizzo degli strumenti abituali di lavoro per i neo-assunti	46,3
Periodi di addestramento sistematico con utilizzo degli strumenti abituali di lavoro per tutti i dipendenti	18,5

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

2.5 CHI PARTECIPA ALLA FORMAZIONE

Come indicato in tabella 2.12, accanto ai tradizionali corsi, le piccole e medie imprese venete fanno ampio uso di altre soluzioni per supportare lo sviluppo del portafoglio di competenze dei propri dipendenti. In particolare, si notano alcune precise tendenze nei diversi segmenti di popolazione aziendale, in relazione alla tipologia di attività di formazione (quali strumenti), alla sua estensione (quanta parte della popolazione aziendale viene coinvolta) e alla sua intensità (quante ore di formazione).

2.5.1 Quali attività di formazione

In primo luogo, come era ragionevole attendersi, i canali attraverso i quali si fa la formazione cambiano in relazione alla qualifica contrattuale.

Nel caso di dirigenti, quadri e impiegati le attività di formazione si concentrano nelle forme “strutturate” quali seminari, convegni o focus group (52,8%) e in misura inferiore nella partecipazione a mostre e fiere (34,2%) (Tab. 2.13).

Dirigenti quadri e impiegati direttivi	
Partecipazione a seminari e convegni, focus groups	52,8
Partecipazione a mostre e fiere	34,2
Formazione a distanza (via web o cd-rom)	3,7
Partecipazione a comunità professionali	3,7
Partecipazione a circoli di qualità	5,6
Totale	100,0

Tabella 2.13
Attività di
formazione per i
dirigenti, i quadri
e gli impiegati
direttivi
(2002, %)

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Seminari, convegni e focus group sono diffusi anche per il livello dei tecnici e degli impiegati (19,4%), così come la partecipazione a mostre, fiere (15,1%). Per questo segmento, tuttavia, assumono particolare rilevanza modelli di formazione *on the job* quali:

- Affiancamento di un tutor per i neo-assunti (18,2%);
- Rotazione delle mansioni e affiancamento (14,0%);
- Incontri strutturati con i lavoratori più esperti (12,0%) (Tab. 2.14).

Lo spostamento verso forme meno strutturate è ancora più evidente per le mansioni operaie, dove prevalgono nettamente la rotazione delle mansioni (26,3%), l'affiancamento per i neo-assunti (17,1%) e i periodi programmati di addestramento pratico (16,4%) (Tab. 2.15).

Tabella 2.14
Attività di
formazione per i
tecnici e gli
impiegati
(2002, %)

Tecnici ed impiegati	
Rotazione nelle mansioni e affiancamento	14,0
Gruppi di auto-formazione (interni o esterni)	8,5
Incontri strutturati con lavoratori più esperti	12,0
Affiancamento di un tutor per i neo-assunti	18,2
Partecipazione a mostre e fiere	15,1
Partecipazione a seminari e convegni, focus groups	19,4
Formazione a distanza (via web o cd-rom)	2,7
Partecipazione a comunità professionali	0,4
Partecipazione a circoli di qualità	9,7
Totale	100,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Tabella 2.15
Attività di
formazione per
gli operai
(2002, %)

Operai (qualificati e generici)	
Periodi programmati di addestramento pratico	16,4
Corsi per corrispondenza	5,9
Rotazione nelle mansioni e affiancamento	26,3
Gruppi di auto-formazione (interni o esterni)	6,6
Incontri strutturati con lavoratori più esperti	9,9
Affiancamento di un tutor per i neo-assunti	17,1
Partecipazione a mostre e fiere	9,2
Partecipazione a seminari e convegni	6,6
Partecipazione a circoli di qualità	2,0
Totale	100,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Al di là delle specificità legate alla qualifica contrattuale, dalle tabelle 2.14 e 2.15 si nota lo scarso utilizzo della formazione a distanza. Come si è avuto modo di dire in precedenza, le imprese del campione in generale non sono arretrate sotto il profilo tecnologico. Inoltre, lamentano spesso problemi di natura organizzativa per giustificare le ridotte attività formative. In linea teorica, quindi, sono nella condizione ideale per sfruttare i vantaggi della formazione a distanza. Il fatto che non la utilizzino segnala implicitamente la presenza di una resistenza, sia organizzativa che cognitiva, verso l'utilizzo di nuovi strumenti.

Su questo punto, quindi, c'è ampio spazio di azione per i *policy makers* e le istituzioni che operano a livello territoriale: supportare le politiche di formazione delle imprese non solo attraverso l'erogazione di finanziamenti (che non risolvono i problemi organizzativi spesso lamentati), ma anche "spingendo" il ricorso a nuovi metodi e strumenti di formazione, che integrano e non sostituiscono quel-

li tradizionali. Per i voucher formativi si era indicata la “promozione” e la “comunicazione” alle imprese e ai lavoratori dei contenuti e delle finalità dello strumento, come azione per promuoverne l’utilizzo. In questo caso, invece, l’accesso alla formazione a distanza potrebbe essere supportato dalla creazione di centri attrezzati nel territorio, che diventerebbero veri e propri “porti d’ingresso” verso soluzioni innovative di formazione.

2.5.2 Estensione della formazione

Se l’analisi degli strumenti di formazione ha fornito un quadro abbastanza prevedibile, la figura 2.10, che riporta l’estensione della formazione (intesa come ampiezza dell’organico aziendale coinvolto nelle attività di formazione) invece fornisce indicazioni non così scontate.

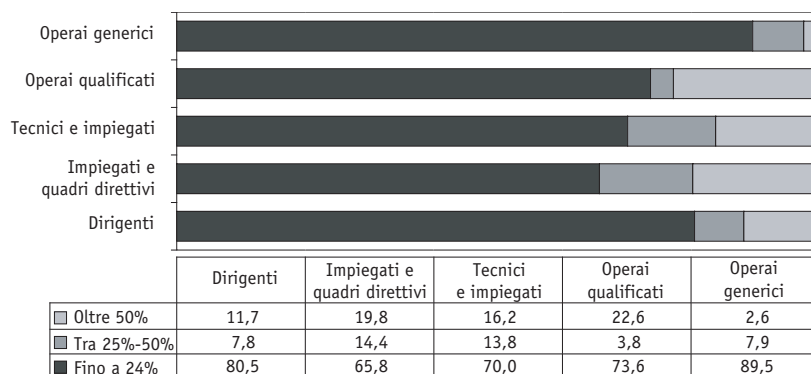
Le PMI venete sembrano puntare gli sforzi formativi prevalentemente:

- sugli operai qualificati: il 22,6% delle imprese ha dichiarato che al proprio interno oltre la metà di questo segmento è stato coinvolto in corsi di formazione;
- sugli impiegati e quadri direttivi: il 19,8% delle imprese ha coinvolto oltre la metà delle persone che rientrano in questo segmento.

Il minor coinvolgimento della dirigenza in attività formative corsuali non dovrebbe essere interpretata come esclusione dai circuiti formativi. Molto probabilmente, questo segmento di popolazione aziendale possiede una più elevata capacità progettuale e quindi ha una maggiore capacità di progettare il proprio sviluppo professionale.

La figura 2.10, infine, sembrerebbe suggerire l’esistenza di una potenziale area di debolezza, rappresentata dal fatto che ben l’89,5% delle imprese coinvolge in corsi di formazione una quota non superiore al 25% degli operai generici. La parte rimanente è esclusa dalla formazione e rappresenta quindi un segmento a rischio? La risposta non è necessariamente positiva. Per quanto detto nel paragrafo precedente, la formazione delle qualifiche contrattuali più basse, come gli operai generici, non passa necessariamente per le aule, ma attraverso occasioni formative *on the job*. Il dato della figura 2.10, implicitamente, indica che le piccole e medie imprese venete selezionano gli strumenti di formazione in funzione del target o allocano le risorse in relazione al target stesso. Quando si parlerà di intensità della formazione, inoltre, si avrà un ulteriore dato a supporto di questa argomentazione.

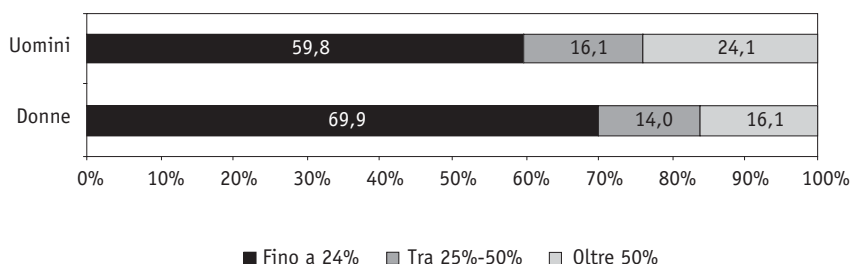
Figura 2.10
L'estensione della
formazione per
qualifica
contrattuale
(2002, %)



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Anche la segmentazione in base al genere indica una estensione non omogenea delle occasioni di formazione. Le donne, infatti, sono state coinvolte in termini relativi in modo meno esteso degli uomini: nel 69,9% dei casi, le imprese hanno coinvolto meno del 25% delle donne in corsi di formazione nel corso del 2002 e solo nel 16,1% dei casi hanno esteso la partecipazione ad almeno il 50% dell'organico femminile (tra gli uomini, le percentuali sono pari rispettivamente al 59,8% e al 24,1%) (Fig. 2.11).

Figura 2.11
L'estensione della
formazione
per genere
(2002, %)



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Una ulteriore informazione interessante sull'estensione della formazione riguarda la variabile di segmentazione età. Le persone in formazione nelle piccole e medie imprese venete sono tendenzialmente giovani: il 39% ha meno di 30 anni, il 41% appartiene alla fascia centrale di età tra 30 e 45 anni, mentre il 20% ha almeno 45 anni. Inoltre, dalla lettura della figura 2.12 si evince anche una certa "coeren-

za” tra la composizione per classi di età dell’organico aziendale e la composizione del segmento di popolazione in formazione.

2.5 Chi partecipa alla formazione

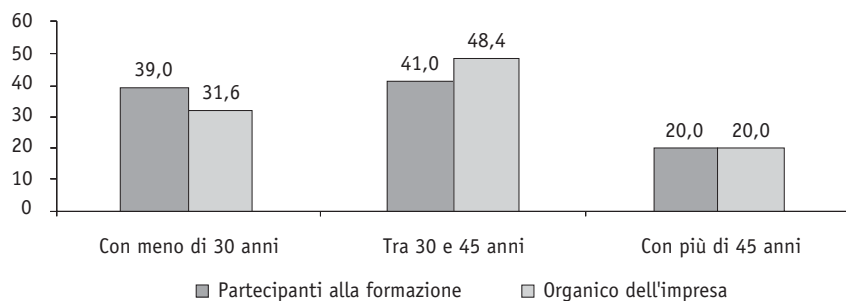


Figura 2.12
L'età dei partecipanti alla formazione (2002, %)

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

2.5.3 Intensità della formazione

Per concludere l’analisi dei destinatari della formazione è necessario considerare l’intensità della formazione, misurata attraverso il numero di ore di formazione (Fig. 2.13).

Le PMI venete investono in modo intenso sulle qualifiche operaie, sia generiche (il 55,6% delle imprese ha coinvolto in attività formative questa categoria per almeno 50 ore nel 2002) che qualificate (il 72,5% delle imprese ha coinvolto in attività formative questa categoria per almeno 50 ore nel 2002). Elevata, inoltre è l’intensità della partecipazione di tecnici e impiegati.

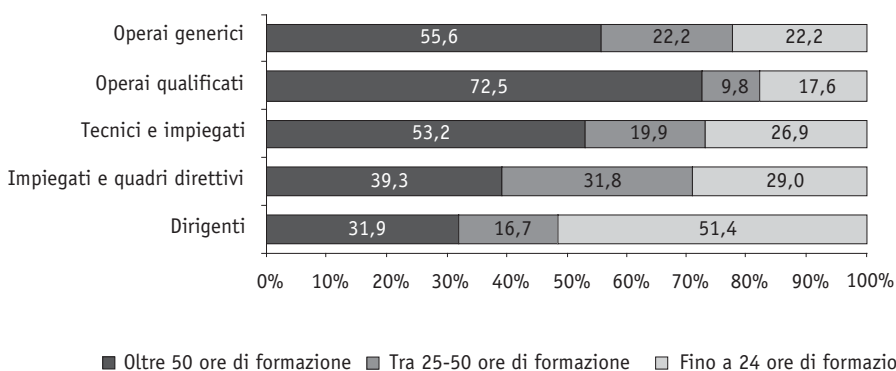


Figura 2.13
Intensità della formazione per qualifica contrattuale (2002, %)

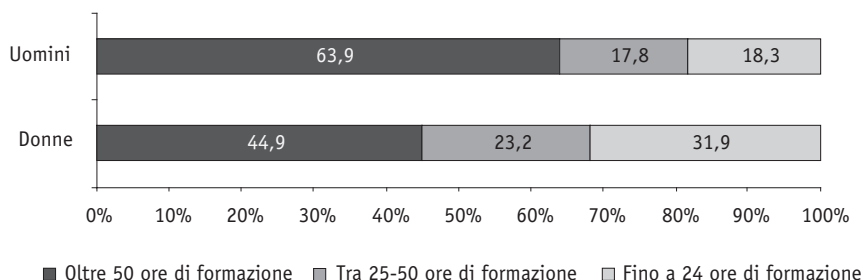
Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

2.5 Chi partecipa alla formazione

Anche su questa variabile si riscontra una certa differenza in base al genere: il 63,9% delle imprese coinvolge gli uomini per almeno 50 ore di formazione e solo il 18,3% fino a 25 ore; per le donne le stesse classi di intensità sono pari al 44,9% e al 31,9% (Fig. 2.14).

Se si considerano i lavoratori extracomunitari, solo il 16,7% delle imprese ha inserito tali lavoratori in attività per almeno 50 ore, mentre il 72,2% si è limitato a meno di 25 ore.

Figura 2.14
Intensità della
formazione
per genere
(2002, %)



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

2.6 ORGANIZZAZIONE E STRUMENTI DELLA FORMAZIONE

La gestione delle attività formative necessita di risorse specifiche e in particolare di *tools* manageriali, in grado di organizzare e supportare l'implementazione della "decisione di fare formazione". La ricerca ha affrontato in modo sistematico questo punto, focalizzando l'attenzione su tre strumenti e risorse:

- piani formativi;
- le unità organizzative dedicate alla formazione;
- gli strumenti per la rilevazione dei fabbisogni.

2.6.1 Piani formativi

Il 41,7% delle imprese ha dichiarato che le attività formative, svolte nel 2002, sono state inserite in un piano per la formazione formalizzato, ossia in un documento (più o meno articolato e complesso) che elenca in modo strutturato le caratteristiche e le finalità delle iniziative di formazione pianificate.

È interessante cogliere le ragioni che spingono le imprese alla redazione del piano della formazione o spiegano il fatto che non esista (e, quindi, che manchi in azienda un documento che, ad esempio, permette di definire obiettivi, misurare scostamenti, avviare azioni correttive).

Tra le prime (Tab. 2.16) spicca la valenza in termini di comunicazione interna nei confronti dei dipendenti (81,3%), mentre quella esterna a seguito di accordi o contratti collettivi di lavoro è molto ridotta (5,5%). In entrambi i casi, il piano comporta la condivisione e l'allineamento degli obiettivi, l'esplicitazione delle attese, la definizione di indicatori per la valutazione. Significativa, inoltre, è la spinta ottenuta dalla necessità di ottenere la certificazione di qualità (53,8%) o di partecipare a finanziamenti pubblici (23,1%).

Perché si redige il piano della formazione	
Necessario al rapporto con i committenti	29,7
Previsto a livello territoriale (partecipazione a patti, accordi tra imprese ed altre istituzioni)	1,1
Previsto da accordi o contratti collettivi di lavoro	5,5
Per ottenere finanziamenti pubblici per la formazione	23,1
Per ottenere la certificazione dei sistemi qualità	53,8
È importante nelle relazioni tra dipendenti ed impresa	81,3
Altro	14,3

Tabella 2.16
Imprese che hanno redatto un piano per la formazione: motivazioni (2002, risposta multipla, %)

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Tra le seconde (Tab. 2.17), invece, accanto alla mancanza di tempo (44,2%) e di competenze (25%), il dato più critico è quel 58,3% che equipara un problema di metodo (esplicitare le attese, definire obiettivi, calcolare scostamenti, avviare azioni correttive) con un limite dimensionale.

Tabella 2.17
Imprese che non
hanno redatto un
piano per la
formazione:
motivazioni
(2002, risposta
multipla, %)

Perché non si redige il piano della formazione	
La formazione è fornita solo su richiesta dei lavoratori o dei loro responsabili	13,3
La formazione è responsabilità autonoma dei singoli lavoratori	5,8
Assenza di competenze interne per la definizione di un piano	25,0
Mancanza di tempo e/o risorse sufficienti	44,2
Non è necessario un piano data la limitata dimensione dell'azienda	58,3

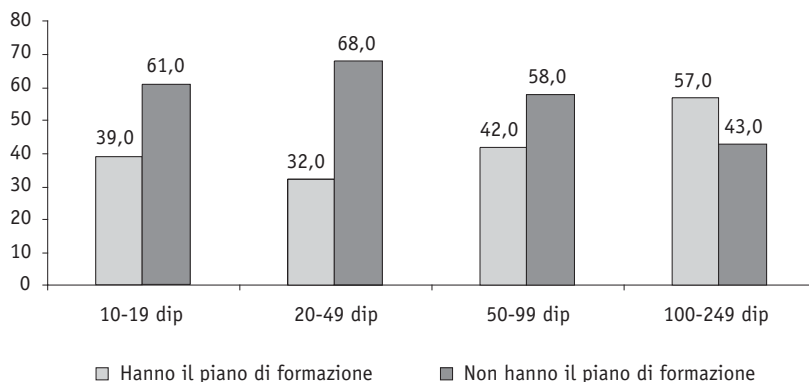
Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

La redazione dei piani formativi non è uniforme tra i vari settori e in particolare risulta meno marcata tra le imprese del settore costruzioni rispetto alle altre, mentre è sopra la media generale per il commercio.

Se si considera invece la classe dimensionale (Fig. 2.15) emerge la necessità di formalizzare in un documento le attività di formazione, al crescere del numero di dipendenti. È evidente che tale dato deriva dalla potenziale maggiore "complessità" dei bisogni da soddisfare, che rendono inefficace una "programmazione a vista".

Tuttavia, come si è già avuto modo di sottolineare, esplicitare le attività di formazione in un piano è in primis una buona pratica manageriale. Pertanto, bisognerebbe favorire la diffusione dello strumento, come pre-condizione per gestire bene le attività formative.

Figura 2.15
Piani formativi e
dimensione
aziendale
(numero di
dipendenti)
(2002, %)



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

La non cogenza della variabile dimensionale è implicitamente dimostrata dal fatto che le imprese certificate presentino una percentuale di redazione del piano di formazione decisamente superiore alla media generale (55,1% rispetto al 41,7%) e soprattutto doppio rispetto a quelle non certificate (28%).

Sembra quindi che la via organizzativa alla redazione del piano di formazione (e non la via dimensionale) sia efficace. Essa, però, non passa solo per la certificazione di qualità.

Anche l'appartenenza a un gruppo aumenta la propensione alla redazione di un piano per la formazione (Fig. 2.16). In questo caso, infatti, esso diventa un indispensabile strumento per l'allocazione delle risorse tra diverse unità organizzative e per il controllo dell'efficienza e dell'efficacia delle medesime attività.

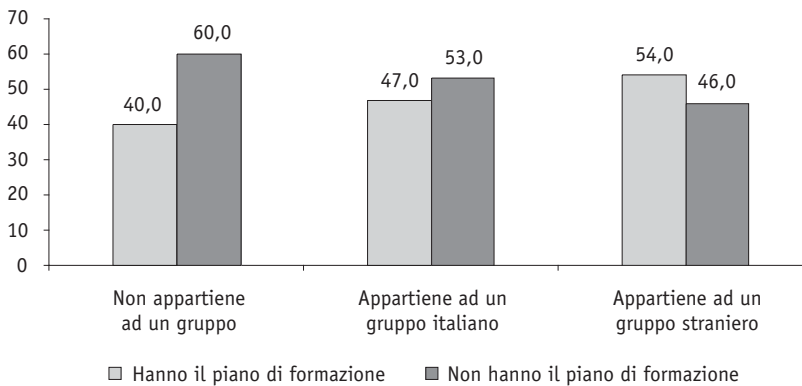


Figura 2.16
Redazione dei
piani di
formazione e
appartenenza ad
un gruppo
(2002, %)

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Accanto alla via organizzativa ci potrebbe essere anche una via istituzionale alla redazione dei piani formativi.

Le varie istituzioni che operano a livello territoriale, infatti, potrebbero supportare le imprese nell'utilizzo del piano di formazione, che diventa anche un efficace strumento di "comunicazione esterna", soprattutto se affiancato alla misurazione dei risultati delle attività stesse.

Sulla via istituzionale rimane parecchia strada da percorrere, visto che le imprese iscritte alle Associazioni rispetto a quelle non iscritte, le imprese che partecipano a un patto territoriale rispetto a quelle che non vi fanno parte, le imprese inserite in un distretto rispetto a quelle esterne, non presentano una propensione alla redazione dei piani formativi più marcata.

2.6.2 Funzione formazione

Tra i fattori che, a parità di altre condizioni, possono aumentare l'efficienza e l'efficacia delle attività di formazione continua, l'esistenza di un presidio organizzativo responsabile del processo formativo nel suo complesso (progettazione, organizzazione e gestione, valutazione, rendicontazione) ha una notevole importanza, in quanto permette di esplicitare gli obiettivi e di responsabilizzare sull'impiego delle risorse.

In altri termini, la redazione dei piani formativi non garantisce da sola la corretta gestione degli stessi: l'implementazione del piano passa attraverso unità organizzative preposte, in modo più o meno stabile, alla gestione dello stesso.

Tra le imprese il 37,3% dispone di un presidio interno (all'impresa o al gruppo di appartenenza), il 23,7% si affida alle strutture associative a cui partecipa, il 9,3% attribuisce questa funzione ad una società di consulenza e il 4,8% ad un ente di formazione professionale (Tab. 2.18). Circa un'impresa su quattro (24,9%), infine, è completamente priva di un presidio "formale". Non sempre, però questo si traduce nella mancanza di una figura che segue le attività formative. Quando manca la funzione formazione, le sue attività sono attribuite al titolare dell'impresa (36,4%) oppure a un dipendente (28,6%). Il 28% delle imprese senza una funzione formazione, però, progetta ed eroga formazione senza porre alcuna figura a presidio del suo svolgimento (Tab. 2.19).

Tabella 2.18
Unità
organizzative
preposte alle
attività formative
(2002, %)

Esiste la funzione formazione all'interno dell'azienda?	
Si, è presente all'interno dell'impresa	36,5
Si, ma si trova in un'altra impresa del gruppo	0,8
No, è affidata a una società di consulenza	9,3
No, è affidata a un ente di formazione professionale	4,8
No, è affidata a strutture associative o consorzi a cui partecipa l'impresa	23,7
No	24,9
Totale	100,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Tabella 2.19
Presenza di un
referente per la
formazione
all'interno
dell'impresa
(2002, %)

Esiste comunque un referente per la formazione?	
Si, è il titolare dell'impresa	36,4
Si, è un consulente dell'impresa	6,8
Si, è un dipendente dell'impresa	28,6
No, non esiste alcun referente per la formazione	28,0
Totale	100,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

La segmentazione per dimensione, per settore, per gruppi di imprese e l'analisi in relazione all'appartenenza o meno a forme associative e al possesso della certificazione di qualità portano a risultati sostanzialmente simili a quelli visti per il piano di formazione.

Tra le imprese che non hanno un ufficio dedicato al presidio della formazione, l'11,3% intende costituirlo nei prossimi tre anni.

Dai dati, però, emerge chiaramente un *circolo virtuoso*:

Dal piano di formazione al presidio organizzativo - Ben il 90% delle imprese che redigono un piano per la formazione indicano di avere una funzione formazione o in ogni caso un altro referente per la formazione sia esso interno o esterno, mentre tra le altre la quota si ferma al 71% (Fig. 2.17);

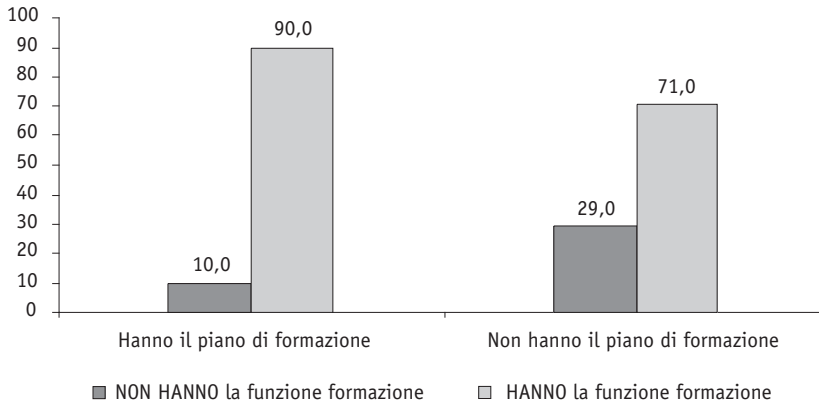
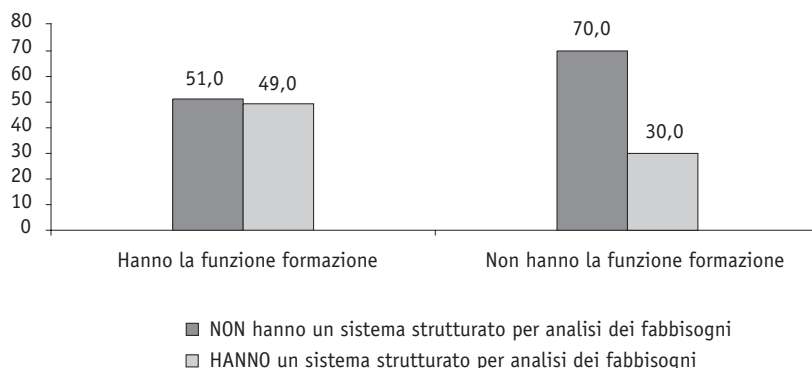


Figura 2.17
Presidio
organizzativo
della formazione
e piani formativi
(2002, %)

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Dal presidio organizzativo alla managerializzazione della formazione - Il 49% delle imprese che hanno la funzione formazione compie in modo strutturato l'analisi dei fabbisogni formativi, mentre tale quota si riduce al 30% tra le imprese che non hanno la funzione formazione (Fig. 2.18);

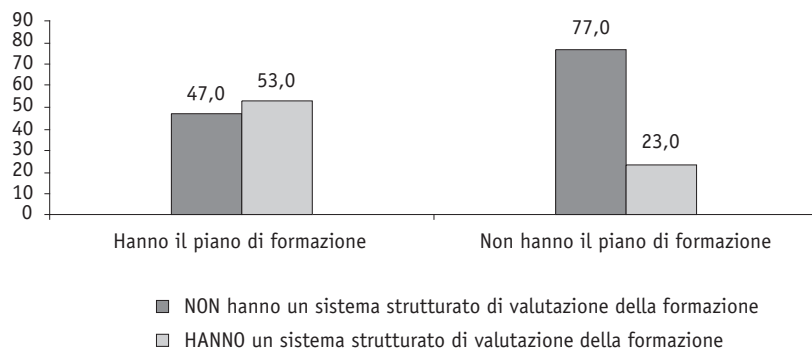
Figura 2.18
 Presidio
 organizzativo
 della formazione
 e analisi dei
 fabbisogni
 all'interno
 dell'impresa
 (2002, %)



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Dal piano di formazione alla misurazione delle performance - Il 53% delle imprese che redige un piano di formazione presenta anche un sistema strutturato per la valutazione dei risultati della formazione stessa, mentre questa quota si limita al 23% tra le imprese che non redigono il piano per la formazione (Fig. 2.19);

Figura 2.19
 Presidio
 organizzativo
 della formazione
 e valutazione
 della formazione
 nelle imprese
 (2002, %)



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

La ricerca non permette di individuare con certezza il punto di avvio di questo circolo virtuoso.

Tuttavia, ci suggerisce che presidio organizzativo, managerializzazione della gestione e misurazione delle *performance* sono attività tra loro collegate. Ed è solo l'azione congiunta sulle stesse che permette di fare un salto nella progettazione, gestione e controllo delle attività formative.

2.6.3 Analisi dei fabbisogni

Nel complesso, si può affermare che nelle PMI del campione esiste un discreto livello di presidio organizzativo, specializzato o meno, delle attività di formazione. Il quadro, però, muta se si sposta l'attenzione sugli strumenti di lavoro. In effetti, nel corso del triennio 2000-2002 ben il 64,2% delle imprese non ha effettuato un'analisi strutturata dei fabbisogni di formazione e di competenze (Tab. 2.20).

Tabella 2.20
L'analisi dei
fabbisogni di
formazione nel
triennio 2000-
2002 (%)

L'impresa ha effettuato un'analisi dei fabbisogni?	
Si, per tutti i dipendenti	26,0
Si, solo per i dirigenti e/o quadri	3,7
Si, solo per le altre categorie	6,1
No	64,2
Totale	100,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

È evidente che questa lacuna può derivare da fattori contingenti "plausibili": mancano le competenze, manca il tempo. È altrettanto evidente, però, che le *policy* formative dovrebbero intervenire su questo punto, in quanto anche gli investimenti pubblici in formazione continua avranno maggiore efficacia (in termini di creazione di capitale umano e mantenimento dell'*employability* delle persone) e maggiore efficienza (che implica un confronto tra obiettivi e risultati) se la progettazione delle attività di formazione è sostenuta da adeguati strumenti manageriali.

L'analisi dei fabbisogni, quando viene effettuata, coinvolge più attori: nel 76,1% dei casi essa è affidata al personale interno, mentre il 45,5% ricorre a società di consulenza specializzata o liberi professionisti (Tab. 2.21).

Tabella 2.21
Attori che hanno
effettuato
l'analisi dei
fabbisogni
formativi nel
triennio 2000-
2002 (risposta
multipla, %)

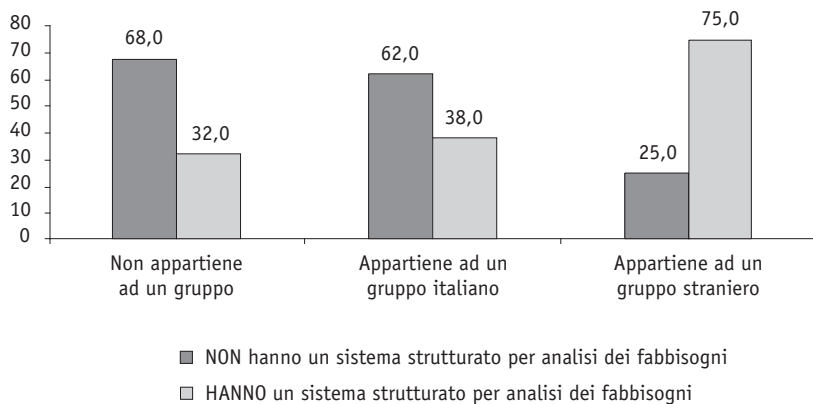
Chi fa l'analisi dei fabbisogni?	
Associazioni imprenditoriali	12,5
Da risorse interne all'impresa	76,1
Fornitori di tecnologie	3,4
Istituti e centri specializzati di formazione	9,1
Società di consulenza collegata al distretto o sistema produttivo locale d'appartenenza	2,3
Società di consulenza specializzata o liberi professionisti	45,5
Strutture specializzate del patto territoriale a cui l'impresa partecipa	2,3
Università	1,1

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

La presenza di un'analisi strutturata dei fabbisogni di formazione è anche spinta:

- dal ruolo della certificazione di qualità - il 46% delle imprese certificate ha un sistema strutturato per l'analisi dei fabbisogni, contro il 30% delle imprese che la otterranno nel prossimo biennio e il 23% di quelle che non sono nemmeno in fase di certificazione;
- dal ruolo della dimensione (in termini di numero di dipendenti) - al crescere della dimensione, aumenta la quota di imprese che svolge analisi strutturata dei fabbisogni formativi, attestandosi sul 40% a partire da un organico di almeno 50 dipendenti;
- dal ruolo dell'appartenenza a un gruppo - l'appartenenza a un gruppo, soprattutto se di proprietà non italiana, genera una forte spinta al ricorso ad analisi strutturate dei fabbisogni formativi (Fig. 2.20).

Figura 2.20
Analisi
strutturata dei
fabbisogni
formativi e
appartenenza a
un gruppo
(2002, %)



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

2.6.4 La gestione della formazione e le sue tendenze evolutive

Le attività di formazione vengono svolte prevalentemente in orario di lavoro (72%).

La scelta di fare formazione non in orario di lavoro, solo nel 16,1% dei casi, è giustificata dal fatto che si tratta di una formazione di base (spendibile in qualsiasi contesto lavorativo e quindi "di proprietà del lavoratore"), mentre molto più rilevanti sono le ragioni di natura organizzativa (difficoltà di bloccare la produzione: 64,3%) (Tab. 2.22).

Coerentemente con questa visione, il 58,9% dichiara che non esistono sostanziali differenze negli argomenti della formazione erogata fuori orario di lavoro rispetto a quella svolta in orario e quando succede, si concentra prevalentemente sulla formazione tecnica di base (26,8%), sulle competenze trasversali (25%), sull'alfabetizzazione informatica (21,4%) (Tab. 2.22).

Tabella 2.22
Motivazioni e argomenti dell'attività formativa erogata fuori orario di lavoro (2002, %)

Motivazioni per fare formazione fuori orario di lavoro	
Non era possibile fermare l'attività produttiva	64,3
Quando la formazione è di base, è corretto che non venga fatta in orario di lavoro	16,1
Altro	19,6
Totale	100,0

Argomenti della formazione fuori orario di lavoro*	
Interventi di alfabetizzazione informatica	21,4
Interventi di formazione tecnica di base	26,8
Interventi per l'apprendimento/miglioramento della conoscenza delle lingue straniere	21,4
Interventi su competenze trasversali	25,0
Non esiste una sostanziale differenza per tipologia di contenuto tra formazione durante e fuori orario di lavoro	58,9

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

(*) Risposta multipla

Sulla gestione della formazione, rimangono due temi da affrontare: gli strumenti utilizzati e il ruolo degli attori coinvolti.

Rispetto al primo punto, si è già detto che le PMI venete fanno ampio ricorso a occasioni di formazione diverse dai corsi tradizionali (si veda la tabella 2.12). Per il futuro, si manifesta una moderata tendenza verso i corsi di formazione tradizionali a scapito degli altri strumenti: il 29,4% indica che aumenterà la frequenza dei corsi interni e il 23,8% dei corsi esterni (Tab. 2.23).

Una certa stabilità, infine, si riscontra anche nelle metodologie di formazione, tra le quali spicca in particolare la ridotta entità delle imprese che si propone di incrementare l'uso delle nuove tecnologie nella formazione (Tab. 2.23).

Occasioni	In diminuzione	In aumento	Stabile	Totale
Frequenza corsi di formazione interna	7,1	29,4	63,5	100,0
Frequenza corsi di formazione esterna	9,5	23,8	66,7	100,0
Altro	4,9	15,4	79,7	100,0

Metodologie	In diminuzione	In aumento	Stabile	Totale
Formazione in aula	8,4	23,5	68,1	100,0
Formazione a distanza (web, CD rom, TV)	14,7	11,0	74,3	100,0
Affiancamento di tutor o esperti	6,4	27,3	66,3	100,0
Stage o tirocini	11,4	13,8	74,8	100,0

Tabella 2.23
Tendenze evolutive nelle occasioni e nelle metodologie di formazione nel 2003 (%)

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Per quanto riguarda gli attori coinvolti nei processi formativi, le imprese si affidano prevalentemente al personale interno (importanza significativa per il 42,3% e molto alta per il 31,9%) e ai fornitori esterni di formazione (importanza significativa per il 36,5% e molto alta per il 21%), mentre hanno un ruolo del tutto marginale le istituzioni del distretto, dei patti territoriali e le altre imprese con cui l'impresa collabora (Tab. 2.24).

Tabella 2.24
 L'importanza dei
 diversi attori
 nelle varie fasi
 del processo
 formativo
 (2002, %)

Attori	Livello di importanza				Totale
	Nessuna	Bassa	Signifi- cativa	Molto alta	
Le persone che lavorano nell'impresa o nel gruppo	9,4	16,4	42,3	31,9	100,0
I fornitori esterni di servizi di formazione	20,5	22,0	36,5	21	100,0
L'associazione di categoria a cui l'impresa appartiene	24,9	22,7	37,8	14,6	100,0
Le istituzioni specifiche del distretto o sistema produttivo locale	58,6	10,9	28,3	2,2	100,0
Le istituzioni specifiche predisposte dal patto territoriale a cui l'impresa partecipa	79,4	14,7	5,9	0	100,0
Altre imprese con le quali l'impresa collabora	58,6	14,6	24,4	2,4	100,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

2.7 BENEFICI, COSTI E PERFORMANCE DELLA FORMAZIONE

È noto che le attività di servizio, data la loro immaterialità, pongono seri problemi di misurazione dei risultati. Ciò è tanto più vero quando il servizio si materializza in un “saper essere” o in un “saper fare” che non necessariamente si traduce in prestazioni organizzative.

Tale difficoltà, lungi dal rendere superflua la soluzione del problema, ne esalta invece la strategicità. L’allocazione delle risorse a un progetto, soprattutto se scarse rispetto alla quantità e alla richiesta dei progetti stessi, non può non avere come referente empirico un indicatore dei risultati realizzati o attesi dalle attività formative.

2.7.1 Le prestazioni della formazione

I benefici ottenuti dalla partecipazione dei dipendenti ad iniziative di formazione si concentrano attorno a due assi:

- l’asse organizzativo - il 47,5% delle imprese dichiara che la motivazione del personale che ha partecipato alla formazione è aumentata e il 45,7% sottolinea che è migliorata l’organizzazione e l’efficienza interna all’impresa;
- l’asse delle competenze - per il 54,8% delle imprese formatrici è stato aggiornato il patrimonio di conoscenze e competenze già presenti in azienda, mentre per il 38,4% la formazione ha permesso di accedere a conoscenze nuove (Tab. 2.25).

I benefici dal 2000 al 2002	
È aumentata la produttività ed è migliorata la qualità del prodotto/servizio	16,4
È migliorata l'organizzazione e l'efficienza interna all'impresa	45,7
È stato aggiornato il patrimonio di conoscenze e competenze già presenti in azienda	54,8
La motivazione del personale che ha partecipato alla formazione è aumentata	47,5
L'impresa è diventata più competitiva	10,5
L'impresa ha acquisito nuove conoscenze e competenze prima assenti	38,4
Si sono aperte prospettive di internazionalizzazione	1,8
Si è ampliato il mercato servito dall'azienda	1,8
Nessun beneficio	5,9

Tabella 2.25
I benefici
ottenuti dalla
formazione nel
2000-2002
(risposta
multipla, %)

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

È evidente che la consapevolezza dei benefici ottenuti dalle attività formative può avere un ruolo importante solo nel caso in cui essa è affiancata dalla misurazione “scientifica” degli stessi.

Solo il 10% adotta un sistema di valutazione per tutte le attività di formazione, il 23,3% lo adotta per alcune e ben il 66,7% ignora questi strumenti (Tab. 2.26).

Tabella 2.26
La valutazione
dei risultati delle
attività di
formazione
(2002, %)

È stata effettuata la valutazione nel 2002?	
Si, per tutte le attività formative	10,0
Si, per alcune attività formative	23,3
No	66,7
Totale	100,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

La valutazione è prevalentemente concentrata sul grado di apprendimento del lavoratore formato (64,6%) e, conseguentemente, sulla conformità della formazione rispetto alle aspettative (57,0%), di cui il gradimento dei contenuti del corso è un indicatore indiretto (50,6%) (Tab. 2.27).

Tabella 2.27
Su quali aspetti
si concentra la
valutazione
(2002, %, risposta multipla)

Cosa viene monitorato con la valutazione?	
Conformità della formazione rispetto alle aspettative	57,0
Gradimento dei contenuti del corso	50,6
Gradimento dei docenti	32,9
Grado di apprendimento del lavoratore formato	64,6
Trasferibilità all'attività lavorativa	41,8

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

La lacunosità del processo di valutazione emerge da altri due elementi. Da una parte, le imprese utilizzano indicatori indiretti delle *performance* della formazione, quali l'applicazione delle competenze nel lavoro (71,3%) e i miglioramenti della qualità (48,8%). Non si tratta di indicatori errati: essi, però, sono più adatti all'addestramento che alla formazione e comunque possono essere influenzati da fattori che non dipendono dalle iniziative di formazione. Poco diffusi sono strumenti manageriali quali il bilancio delle competenze (16,3%) o la certificazione delle competenze (18,8%) (Tab. 2.28).

Dall'altra, i risultati della formazione non sono usati come leva per impostare le politiche di gestione delle risorse umane. In effetti, il 71,9% non associa alla partecipazione alle iniziative di formazione alcuna forma di incentivazione (non necessariamente monetaria), mentre solo il 14,4% indica nella partecipazione alle iniziative di formazione una condizione necessaria per poter ambire a progressioni di carriera.

Strumenti per la valutazione	
Bilancio delle competenze	16,3
Certificazione delle competenze acquisite	18,8
Esame/colloquio individuale	36,3
Test per verificare le competenze acquisite	30,0
Verifica dei miglioramenti nei tempi di consegna	17,5
Verifica dei miglioramenti nei tempi di produzione/erogazione	23,8
Verifica dei miglioramenti nella qualità	48,8
Verifica applicazione sul lavoro delle competenze acquisite	71,3

Tabella 2.28
Strumenti per la
valutazione dei
risultati della
formazione
(2002, risposta
multipla, %)

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

2.7.2 La dimensione economica della formazione

Nel triennio 2000-2002, sembra che gli investimenti minimi in formazione delle imprese del campione “siano cresciuti”. In effetti, mentre nel 2000 ben il 43,6% aveva investito fino a 1000 Euro, due anni dopo solo il 27,7% rientrava in questa classe. Nello stesso periodo, passa da 28,7% a 39,6% la quota del campione che ha investito almeno 5000 Euro (Fig. 2.21).

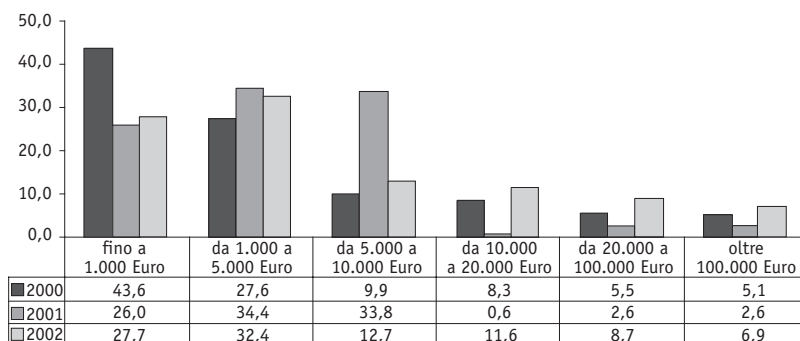


Figura 2.21
Gli investimenti
in attività
formative (2000-
2002, %)

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Per quanto concerne la composizione della spesa formativa, i pagamenti ad organizzazioni che hanno realizzato i corsi di formazione e fornito servizi collegati in generale coprono una quota rilevante della spesa, che nel 54,4% dei casi supera la metà dei costi complessivi. Meno rilevante appare il costo dei dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione (costo del lavoro più spese di trasferta), che per il 43,4% si concentra nella classe fino al 25%. Molto ridotto,

infine, è il costo del lavoro interno all'impresa dedicato alla docenza, all'organizzazione e gestione dei corsi di formazione (ben il 73,2% delle imprese la colloca nella classe fino al 25% della spesa complessiva), che probabilmente è collegata alla non sempre sviluppata capacità di misurare questi costi nascosti (Tab. 2.29).

Tabella 2.29
La composizione
della spesa
formativa (2000-
2002, %)

Composizione spesa per la formazione	Fino al 25%	da 25% al 50%	Oltre 50%
Pagamenti ad organizzazioni che hanno realizzato i corsi di formazione e fornito servizi collegati	14,0	31,6	54,4
Costo dei dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione (costo del lavoro più spese di trasferta)	43,4	34,6	22,0
Costo del lavoro interno all'impresa dedicato alla docenza, all'organizzazione e gestione dei corsi di formazione	73,2	15,0	11,8

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

L'ultimo aspetto da considerare riguarda le modalità di finanziamento della spesa formativa.

Il dato più rilevante è il peso delle risorse proprie dell'impresa, che nel triennio considerato si sono mantenute superiori al 50% del totale delle risorse spese per oltre l'80% delle imprese. In crescita, comunque, sembrano essere i fondi pubblici, siano essi le risorse della L. 236 che quelle del Fondo Sociale Europeo (Tab. 2.30).

Tabella 2.30
Le modalità di
finanziamento
della spesa
formativa (2000-
2002, %)

Fonti di finanziamento per le attività formative	Fino al 25%	Da 25% al 50%	Oltre 50%	Totale
<i>Risorse proprie dell'impresa</i>				
Anno 2000	6,5	11,8	81,7	100,0
Anno 2001	5,7	10,8	83,5	100,0
Anno 2002	6,8	12,1	81,1	100,0
<i>Fondi pubblici L. 236/93</i>				
Anno 2000	73,4	18,8	7,8	100,0
Anno 2001	65,7	25,7	8,6	100,0
Anno 2002	60,0	22,7	17,3	100,0
<i>Fondo Sociale Europeo</i>				
Anno 2000	71,7	15,0	13,3	100,0
Anno 2001	76,9	13,8	9,3	100,0
Anno 2002	71,0	11,6	17,4	100,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Il finanziamento pubblico, pur non essendo particolarmente “consistente” rispetto alle risorse impiegate dall’impresa, rappresenta un volano importante per la realizzazione delle formazioni, visto che per il 43,5% delle imprese tali risorse sono state determinanti.

Diventa quindi critico favorire l’accesso a tali risorse e soprattutto rimuovere le cause che lo ostacolano e che le imprese indicano in:

- semplificare e rendere più celeri le procedure per l’ammissione al finanziamento (47,9%);
- compiere una più efficace attività di promozione dei finanziamenti stessi (36,8%) (Tab. 2.31).

Difficoltà di accesso alle risorse pubbliche	
Finanziamenti troppo limitati	17,9
Mancanza di sufficienti informazioni sulle opportunità di finanziamento	36,8
Procedure onerose, eccessivamente lunghe, troppo burocratiche	47,9

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

2.7 Benefici, costi e performance della formazione

Tabella 2.31
Le difficoltà di accesso alle risorse pubbliche per la formazione (2000-2002, risposta multipla, %)

L’entità delle risorse pubbliche per la formazione, tuttavia, da sola non è sufficiente.

Per le imprese del campione, infatti, si presenta spesso un problema di accesso alle risorse che oltre ad essere evidenziato nella tabella 2.31, trova conferma nel fatto che solo il 28% delle imprese ha utilizzato a scopi formativi la Legge Tremonti Bis (Tab. 2.32).

Legge Tremonti Bis	
No, non sapevo che tale legge prevedesse questa opportunità	15,9
Sì, ho beneficiato dei vantaggi previsti da questa legge	28,0
Sì, ne ho usufruito ma non per la formazione	28,1
Sì, sapevo che prevedeva questa possibilità, ma non ho beneficiato dei vantaggi previsti	28,0
Totale	100,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Tabella 2.32
La Legge Tremonti Bis per la formazione (2000-2002, %)

Si può dire, in definitiva, che le imprese venete manifestano un rilevante bisogno di informazione.

Si tratta di un segnale debole che gli attori che progettano e promuovono le *policy* formative dovrebbero cogliere. Individuare i canali “giusti” per comunicare con le imprese di piccola dimensione potrebbe essere una leva *soft* per ren-

dere pervasiva la formazione. Con due implicazioni: aumentare la capacità di spesa degli enti pubblici (far in modo, cioè, che le risorse allocate siano effettivamente utilizzate), orientare le imprese verso gli strumenti formativi che si dimostrano essere più efficaci (ciò è di particolare importanza per gli strumenti innovativi di formazione, che dovendo “scontare” anche l’effetto novità potrebbero essere involontariamente “bocciati” dalle imprese, fornendo informazioni distorte all’ente pubblico).

Un ultimo dato di particolare interesse riguarda il giudizio sul grado di partecipazione dei lavoratori alla spesa per la formazione: ben il 71,4% delle imprese dichiara che il lavoratore non dovrebbe partecipare al costo con risorse proprie (Tab. 2.33).

Tabella 2.33
La partecipazione
dei lavoratori alla
spesa per la
formazione
(2000-2002, %)

Il lavoratore dovrebbe partecipare alle spese di formazione?	
No	71,4
Sì, in qualsiasi caso	12,3
Sì, ma solo per la formazione di base	16,3
Totale	100,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

3.1 LA RICERCA IN CINQUE AFFERMAZIONI

I risultati presentati e discussi nelle prime due sezioni possono essere riassunti sinteticamente in cinque affermazioni:

- 1** esiste una marcata multidimensionalità negli approcci alla formazione continua, nel senso che gli strumenti utilizzati e le soluzioni adottate dalle PMI venete non sono uniformi;
- 2** la popolazione aziendale non è ugualmente esposta alle occasioni di formazione. Si pone un reale problema di rischio di marginalizzazione delle figure che hanno potenzialmente maggiore bisogno di aggiornare o adeguare il loro portafoglio di competenze;
- 3** la concertazione della formazione continua non è un tratto caratteristico della realtà veneta, anche se la rapidità dei cambiamenti tecnologici, l'allungamento del ciclo di vita professionale e la frequenza con la quale le persone sono chiamate ad acquisire nuove competenze rendono improcrastinabile l'adozione di un'ottica sistemica nella progettazione e implementazione delle *policies* formative;
- 4** la formazione è percepita più come bene di consumo, che come bene di investimento: le imprese venete manifestano una scarsa propensione all'adozione di pratiche manageriali moderne nelle diverse fasi del processo formativo, confondendo il processo formativo con l'erogazione di un corso di formazione (o la partecipazione di un proprio collaboratore a un'occasione di formazione), e sottovalutando i momenti dell'analisi dei fabbisogni e della valutazione dei risultati della formazione;
- 5** la dimensione economica della formazione rimane un aspetto centrale, ma le imprese lamentano prevalentemente un deficit di informazione sulle risorse utilizzabili e alcune difficoltà connesse alla farraginosità delle procedure. Ciò spesso porta le imprese a finanziare con risorse proprie le attività di formazione.

Su ciascuno di questi temi ci si è confrontati con alcuni opinion leader, intervistati in rappresentanza di diverse Parti sociali coinvolte a livello regionale nella definizione e nello sviluppo delle politiche di formazione continua, anche se in modo indiretto.

Nel box 3.1 sono riportati i diversi contributi dei vari *opinion leader* rispetto ai temi della ricerca.



Box 3.1

I partecipanti alla tavola rotonda virtuale

I risultati delle ricerche condotte sono stati condivisi con diverse Parti sociali che a diverso titolo sono interessate alle politiche formative. Con loro è stata realizzata una tavola rotonda virtuale di cui in questo capitolo si riportano i principali risultati.

Hanno partecipato alla discussione: dott. Giampaolo Pedron (Federazione Industriali del Veneto), dott. Francesco Rizzardo (Confartigianato Veneto), dott.ssa Franca Porto (CISL Veneto), dott.ssa Angiola Tiboni (CGIL Veneto), dott. Otello Vendramin (Confcommercio Veneto), dott. Gerardo Colamarco (UIL Veneto).

3.2 LA FORMAZIONE È MULTIDIMENSIONALE

3.2.1 Cosa suggerisce la ricerca

Dalla ricerca emerge che le PMI sviluppano le competenze dei lavoratori sostanzialmente attraverso due modi: a) si “appoggiano” a strutture esterne all’impresa per l’organizzazione dei corsi di formazione aziendale; b) utilizzano la partecipazione a seminari e convegni come occasioni di formazione. Viceversa, è piuttosto scarsa la diffusione degli strumenti informatici per lo sviluppo di metodologie *e-learning*.

3.2.2 Il commento delle parti sociali

Giampaolo Pedron (Federazione Industriali del Veneto): «Confermo appieno l’evidenza dei dati emersi. Entrambe le tipologie di acquisizione di competenze sono estremamente diffuse in Veneto. Recentemente è stato valorizzato, in particolare, l’apprendimento tramite partecipazione dei dipendenti a seminari e convegni, modalità sempre più diffusa in quanto agevola lo scambio di idee.

I soggetti esterni a cui si preferisce affidare la formazione sono le Associazioni di categoria o i singoli consulenti. Questo è sicuramente un dato preoccupante, una criticità da superare legata alla conformazione stessa delle PMI, cui manca la visione della formazione come leva competitiva del mercato.

Le politiche di formazione, in particolare la programmazione regionale 2000-2006 del FSE, hanno spostato il loro baricentro dall’asse dei disoccupati a quello degli occupati, investendo in particolare nelle risorse umane all’interno dell’impresa. Per stimolare il cambiamento di mentalità bisognerebbe far leva sul binomio consulenza-formazione, per migliorare l’approccio, soprattutto nella piccola impresa. La consulenza aiuta a definire i punti di forza e di debolezza dell’azienda attraverso l’analisi dei fabbisogni; si interviene poi con azioni di formazione continua, intesa come strumento di consulenza che si somma alla formazione.

Per la sua conformazione, la PMI è orientata a produrre beni e servizi; vanno quindi studiate formule snelle, flessibili e percepite come immediatamente utili. Emerge la necessità di agire non tanto sulla domanda quanto sull’offerta formativa. I Fondi interprofessionali potrebbero rappresentare “il conto corrente formativo” di ogni impresa, il cui corretto ed efficace uso è assicurato da un servizio consulenziale ad hoc.

In altri termini, vanno ripensate le modalità di approccio e del servizio consulenziale, senza irrigidire gli strumenti e le modalità della formazione nelle PMI. Come l’azienda investe in macchinari così deve investire in formazione.

L’altro aspetto molto rilevante, in prospettiva, è la formazione a distanza. Ad oggi, questa modalità non è molto diffusa perché è ancora una metodologia nuova, sconosciuta, quindi per ora poco utilizzata. Perché si affermi, si presuppone un notevole cambiamento dei costumi, ma si tratta solo di una questione di tempo. Il mezzo virtuale è ancora considerato un contatto troppo freddo».

Francesco Rizzardo (Confartigianato Veneto): «Come rappresentante delle associazioni artigiane non mi ritrovo pienamente d'accordo con i risultati dell'indagine. Il ricorso alle attività formative strutturate interne all'azienda non è una caratteristica delle imprese artigiane. Certo, i corsi di formazione vengono necessariamente gestiti da un soggetto esterno (per motivi strutturali, è impensabile una gestione diretta dei corsi di formazione), ma sono molto sporadici. Per quanto concerne il vissuto della formazione delle imprese artigiane, l'addestramento con l'utilizzo degli strumenti abituali di lavoro per tutti i dipendenti rappresenta la modalità più utilizzata. È un'attività informale che andrebbe in qualche modo codificata, resa esplicita.

Accentuare l'analisi dei fabbisogni potrebbe contribuire alla progettazione di interventi più mirati: predisporre un mix di strumenti (aula, ma anche assistenza personalizzata sul luogo di lavoro) adeguati alla tipologia dell'impresa è la linea da seguire.

Inoltre, per stimolare l'accesso alla formazione bisognerebbe differenziare il mix di formazione in base al target di riferimento, partendo dalla suddivisione per nicchia, settore, categoria d'impresa, etc. La formazione continua è uno strumento che deve dare risposte puntuali alle esigenze concrete e precise, altrimenti risulta poco efficace».

Franca Porto (CISL Veneto): «Le aziende sono ancora prevalentemente orientate verso la formazione tradizionale, l'affiancamento e l'addestramento da parte di chi ha acquisito le competenze *on the job*. Ci si appoggia occasionalmente a strutture esterne, dato che l'azienda non lo ritiene lo strumento più efficace per valorizzare il dipendente qualificato, mettendolo nella condizione di trasferire ad altri il suo *know how*, anche se tuttora sussiste un forte freno nel definire figure quali il "tutor aziendale", in grado di innescare un processo vantaggioso per l'azienda stessa.

L'apprendimento attraverso *e-learning* deve ancora penetrare nella mentalità dei fruitori della metodologia, è un processo lento e complesso che necessita di stimoli, attraverso una visione della formazione vista come investimento e, soprattutto, innovazione».

Angiola Tiboni (CGIL Veneto): «Il ricorso al soggetto esterno all'impresa è quasi una necessità: siamo in presenza di imprese poco strutturate, che non sono in grado di gestire la formazione internamente e, in ogni caso, è meglio che non lo facciano: se si lascia la responsabilità della formazione a carico dell'azienda si rischia di limitare l'intervento formativo all'addestramento, utilizzando gli strumenti abituali di lavoro. Anche la delega all'esterno (forzata o spontanea) non sempre sortisce i risultati sperati¹⁰.

¹⁰ Il sistema dell'apprendistato presenta qualche criticità (nei termini di pianificazione, organizzazione e modalità di erogazione delle attività formative). Per colmare la formazione in ingresso di chi ha

La partecipazione a seminari e convegni, come anche alle altre tipologie formative più o meno strutturate, riguarda prevalentemente le figure professionali medio-alte (dirigenti, quadri, impiegati direttivi). La formazione a distanza è uno degli strumenti che raggiunge le professionalità più alte. È un pezzetto di una realtà più articolata. In linea generale, la formazione è come la pioggia: va da chi ce l'ha già. Sarebbe invece molto importante prevedere strumenti adeguati, integrativi ai periodi più o meno sistematici di addestramento sul luogo di lavoro, per tenere aggiornata anche la manodopera».

Otello Vendramin (Confcommercio Veneto): «Non è una novità l'evidenza che risulta dall'indagine. Pur essendo, il Veneto, una delle regioni più avanzate sul piano informatico (e ciò è confermato dal fatto che ben il 75% delle aziende intervistate hanno risposto al questionario via web) le nostre PMI, piccole e micro, hanno difficoltà ad approcciarsi alla formazione a distanza e preferiscono ancora restare sulla formazione continua tradizionale, quella costituita da corsi e aula. Altro dato evidente, forse ancora più realistico, è la partecipazione a seminari e convegni. I seminari non sono finanziabili o lo sono poco, però l'approccio a questi interventi è addirittura più immediato ed è particolarmente apprezzato dalle imprese.

Per quanto riguarda la formazione a distanza, un punto critico è costituito proprio dalla mancata definizione, a tutt'oggi, di standard per il controllo burocratico dell'attività. In tal senso si è avviata una prima sperimentazione nell'area dell'apprendistato: essendo il primo approccio ad essere realizzato a livello regionale, presenta tutte le criticità tipiche di una sperimentazione.

L'appoggio verso soggetti esterni, per attivare progetti di formazione da parte delle imprese, è conseguente alla dimensione delle imprese rappresentate. Nella maggior parte dei casi, infatti, non esistono dei sistemi strutturati di formazione interna alle aziende. Le associazioni imprenditoriali aiutano le imprese ad organizzare i corsi, che queste non sarebbero altrimenti in grado di gestire in autonomia, data la loro piccola e media dimensione. Per questo vengono proposti percorsi pluriaziendali.

Altro fattore critico risulta essere il tempo: le micro-imprese hanno grosse difficoltà a porre in formazione addetti *in orario* di lavoro, quando questo significa, in molti casi, diminuire anche del 50% la forza lavoro in quel momento occupata!»

Gerardo Colamarco (UIL Veneto): «Il dato empirico dimostra che dobbiamo fare ancora molta strada per superare la vecchia concezione della formazione. Per molti anni, le imprese hanno sostenuto l'idea che lavorando si impara. Era una concezione probabilmente adatta ai contesti organizzativi e tecnologici di un tempo. La conseguenza di tale concezione era l'idea che la formazione in aula

rifiutato la scuola, bisogna andare oltre gli schemi scolastici tradizionali e prevedere approcci formativi diversi, più evoluti.

potesse essere concepita, progettata ed erogata in termini molto scolastici (non è una accezione “negativa”. La formazione “scolastica” non è sbagliata in sé. Può essere inadatta o insufficiente, quando i fruitori sono persone che già lavorano).

Oggi la logica va ribaltata: Non è più vero che lavorando si impara e ci si forma. Solo se ci si forma, si impara. E solo imparando si può entrare nel mercato del lavoro. E, soprattutto, solo se si continua ad imparare si può restare nel mercato del lavoro!

In altri termini, la formazione va ripensata. Vanno ripensate le modalità di progettazione e soprattutto le modalità di erogazione».

3.3 UNA PARTE DELLE IMPRESE NON REALIZZA FORMAZIONE

3.3.1 Cosa suggerisce la ricerca

È ancora poco elevata la quota di imprese che fanno ricorso sistematico alla formazione.

3.3.2 Il commento delle parti sociali

Franca Porto (CISL Veneto): «Se non si svolge attività formativa, le criticità possono essere dovute in parte al ritardo delle imprese, che non percepiscono la formazione come attività strategica, e in parte alla difficoltà di raggiungimento di un numero maggiore di aziende da parte dei soggetti formativi, allo scopo di proporre loro soluzioni formative: una risoluzione potrebbe essere quella di decentrare tale coinvolgimento alle Province e alle parti sociali».

Angiola Tiboni (CGIL Veneto): «Si fa molta fatica a convincere le imprese che la formazione è una loro convenienza. Le professionalità non possono essere definite una volta per tutte, ma devono essere continuamente aggiornate. La formazione deve far parte della strategia aziendale, gli investimenti in formazione dovrebbero essere proporzionali a quelli aziendali. Importante è avere la consapevolezza e dare il valore giusto alla formazione».

Otello Vendramin (Confcommercio Veneto): «La motivazione che supporta principalmente questo dato è la piccola e media dimensione delle aziende. Emerge la necessità di rendere più flessibile la proposta formativa, magari organizzando i corsi fuori dall'orario di lavoro. I corsi dovrebbero essere preferibilmente brevi e ad alto valore aggiunto, dovrebbero trattare temi interessanti per l'operatività dell'impresa, e prevedere il coinvolgimento dell'imprenditore stesso.

È risultata molto positiva l'introduzione dei *voucher* formativi, perché hanno dato la possibilità di proporre un piano di formazione continua strutturato sull'individuo. D'altro canto la professionalità degli addetti diventa un patrimonio per l'azienda stessa. La formazione durante tutto l'arco vita è un bene indispensabile per l'azienda».

Gerardo Colamarco (UIL Veneto): «Questo è un altro grosso problema. Potremmo dire un annoso problema. Non possiamo, però caricare tutto sulle imprese. Anche le parti sociali e gli enti locali devono intervenire per aiutare le imprese ad accedere alla formazione. Le imprese che non fanno formazione stanno "raschiando il barile". Quando si arriverà in fondo ci troveremo con un doppio problema: da una parte, avremo imprese che non hanno persone in grado di sostenere i piani di sviluppo; dall'altra, avremo lavoratori che non hanno risorse per riposizionarsi sul mercato del lavoro.

Per superare questo problema o per evitare che si manifesti, dovremo cercare sedi istituzionali nelle quali le imprese e le loro associazioni, i lavoratori e le loro

*3.3 Una parte
delle imprese non
realizza
formazione*

organizzazioni, il territorio e le istituzioni (regione, provincia e altri enti locali) concertino lo sviluppo favorendo l'accesso agli strumenti e alle risorse per la formazione».

3.4 LE OPPORTUNITÀ DI FORMAZIONE NON SONO UGUALI PER TUTTI

3.4.1 Cosa suggerisce la ricerca: le persone

Le aziende tendono ad investire nella formazione delle persone che operano a livelli contrattuali medi e in particolare sugli operai specializzati, mentre le attività formative per la linea manageriale sembrano meno diffuse.

D'altro canto, le aziende lamentano una certa difficoltà nel far conciliare l'esigenza dello sviluppo delle competenze individuali con l'implementazione delle capacità competitive delle imprese.

3.4.2 Il commento delle parti sociali

Giampaolo Pedron (Federazione Industriali del Veneto): «Il nocciolo della questione sta nel far conciliare l'azienda e la persona, determinando un incrocio motivante. Gli operai vivono la formazione passivamente, non come "investimento", perché non vedono attraverso questa la loro realizzazione professionale. La strategia dell'impresa dovrebbe essere quella di motivare a tutti i livelli i suoi lavoratori, coinvolgendoli e condividendo con loro la "Mission aziendale"».

Franca Porto (CISL Veneto): «I maggiori destinatari della formazione risultano essere i livelli contrattuali medi perché sono i più numerosi e i più semplici da raggiungere. Il dato mette in risalto la reale difficoltà ad interloquire con tutti i livelli della catena produttiva, la criticità nel realizzare e governare i processi per mancanza di politiche attive del lavoro che agevolino, da un lato, le condizioni più disagiate e, dall'altro, strutturino una proposta strategica per i livelli manageriali».

Otello Vendramin (Confcommercio Veneto): «Che i livelli medi siano maggiormente coinvolti si giustifica con il fatto che nelle PMI il numero dei dirigenti è numericamente basso, in quanto tale funzione è svolta nella maggior parte dei casi dall'imprenditore stesso. L'impresa investe soprattutto nei livelli medi, quale categoria privilegiata in quanto supporto dell'imprenditore».

Gerardo Colamarco (UIL Veneto): «A me pare che il nocciolo della questione sia far conciliare l'esigenza dello sviluppo sia delle competenze individuali che dell'implementazione delle capacità competitive delle imprese. Detto in altri termini, noi dobbiamo favorire l'impegno di tutti (lavoratori e imprese): dobbiamo creare incentivi alla formazione.

Non si tratta solo di mettere a disposizione risorse. Il problema è un po' più complesso. Spesso le imprese, soprattutto se di piccole e medie dimensioni, si trovano a sostenere oneri insostenibili. L'assillo dell'imprenditore è formare persone che poi, proprio grazie alla formazione, diventano più appetibili sul mercato del lavoro e quindi rischiano di essere portati via da altre imprese.

3.4 Le
opportunità di
formazione non
sono uguali
per tutti

Come rompere questo circolo vizioso? Non è facile! A me pare che l'unica cosa che non dobbiamo fare è ingessare di nuovo il mercato del lavoro. Lasciamo che domanda e offerta di lavoro portino le persone nelle organizzazioni più idonee. Ma nello stesso tempo, evitiamo che questo rischio deprima l'incentivo delle imprese a investire in formazione. Come fare? Un'idea potrebbe essere creare una sorta di stanza di compensazione, guidata dalle parti sociali, che individui strumenti idonei allo scopo. Non saprei dire quali sono questi strumenti. Ma mi è chiaro che solo la concertazione tra le parti sociali e gli enti locali potrà far luce su questo punto».

Francesco Rizzardo (Confartigianato Veneto): «La formazione continua deve mirare a intercettare i reciproci interessi. Il lavoratore ha l'interesse ad essere formato; l'azienda ha l'interesse di avere le risorse umane qualificate e aggiornate, in grado di svolgere efficacemente le prestazioni lavorative.

Il binomio azienda-lavoratore va promosso anche se la formazione è individuale. I voucher formativi dovrebbero essere spendibili anche *durante* l'orario di lavoro, se concordati con l'impresa, magari riconoscendo dei "bonus fiscali" alla stessa (si fa riferimento alla sperimentazione della formazione individuale in Veneto)».

Angiola Tiboni (CGIL Veneto): «La formazione è un diritto individuale che spesso viene esercitato collettivamente. È necessario che la formazione sia adeguatamente pianificata (per esempio: con piani di sostituzione all'interno alla fabbrica) e condivisa a livello d'impresa con l'attività di contrattazione aziendale, per trovare momenti adeguati (conciliabili con le esigenze di entrambe le parti coinvolte) per esercitarla».

3.5 LA FORMAZIONE CONTINUA TRA AUTONOMIA E CONCERTAZIONE

3.5.1 Cosa suggerisce la ricerca: il ruolo delle associazioni

Il rapporto tra le PMI venete e il territorio presenta luci e ombre: è diffusa la partecipazione a strutture associative di categoria; è meno intensa l'adesione alle associazioni di settore: è praticamente irrilevante il ruolo dei patti territoriali. In linea generale, il supporto fornito da questi attori alle imprese nella gestione delle attività formative è ridotto.

3.5.2 Il commento delle parti sociali

Giampaolo Pedron (Federazione Industriali del Veneto): «Partiamo dal concetto che sono falliti i Patti territoriali e quindi ci si chiede quali possano essere o meno gli strumenti per fare sistema. Ad oggi l'unico momento collettivo e di relazioni tra le imprese sta nella partecipazione ad associazioni di categoria. I distretti industriali sono percepiti come opportunità sul territorio ma spesso non sviluppano servizi collettivi (eccezion fatta per il distretto calzaturiero del Brenta e per quello della calzatura sportiva di Montebelluna) i consorzi non sono affatto presenti. L'associazionismo dovrebbe spingere verso pacchetti formativi, studiati ad hoc per ogni distretto, attraverso i quali questi si possano specializzare. C'è bisogno di maggiore animazione».

Franca Porto (CISL Veneto): «Si riscontra effettivamente una diffusa partecipazione alle associazioni di categoria, rispetto al non utilizzo dei patti territoriali e alla nascita potenziale dei distretti. Si avverte la necessità di "fare sistema" attraverso la costruzione di reti, fatte di aziende ma anche di individui, che interagiscano sul territorio in modo flessibile. Il processo verticale si dovrebbe trasformare in orizzontale spostando la centralità sul territorio, come luogo idoneo per sciogliere i nodi e stimolare un processo interattivo di dialogo».

Francesco Rizzardo (Confartigianato Veneto): «Il distretto svolge una funzione determinante nella rilevazione dei fabbisogni: il continuo colloquio con le imprese facilita, ma non è sufficiente. Gli imprenditori stessi dovrebbero essere formati/stimolati nel proprio ruolo di filtro/trasmissione dei bisogni. L'orientamento verso la parte economica, in ogni caso, prevale».

Angiola Tiboni (CGIL Veneto): «L'idea distrettuale si fonda sul presupposto che le PMI non hanno tempo, idee, risorse, intelligenze adeguate per sviluppare autonomamente la maggior parte dei servizi accessori, tra i quali rientrano anche quelli formativi. Per aggirare il problema di queste scatole vuote¹¹ bisogna partire dalla ricognizione delle autonomie e affidare i compiti e le relative responsabi-

¹¹ I distretti come anche i cd. patti formativi attualmente non gestiscono risorse finanziarie.

lità conseguentemente. Per aumentare il ruolo del territorio e degli attori istituzionali nelle politiche della formazione continua, bisogna creare una cultura distrettuale che comprenda l'integrazione tra i soggetti dentro e fuori le imprese, di norme e di livelli, che preveda luoghi dedicati alla formazione, programmi specifici di alternanza tra scuola e lavoro¹². Le scuole pubbliche potrebbero essere uno dei centri di regia di questa rete relazionale.

La condivisione dei processi formativi aziendali tra le rappresentanze sindacali e quelle datoriali risulta mancante. Anche il sindacato ha bisogno di essere formato per poter continuare a svolgere il proprio ruolo (nell'offrire un supporto adeguato all'utenza obiettivo, nel "colloquiare" proficuamente con la propria controparte). Si sta lavorando in questo senso: è stato abbozzato un progetto formativo sperimentale per i tecnici e i dirigenti sui temi della bilateralità.

Il problema della rappresentanza è abbastanza comune. Le associazioni dell'industria sono abbastanza rappresentative, le associazioni dell'artigianato stanno facendo un gran lavoro, ma si fa fatica a raggruppare la domanda di formazione delle imprese così piccole che operano in comparti apparentemente simili, ma così diversi nello stesso tempo. In una cultura "produttiva" collegata, la formazione può funzionare se la formazione collettiva si integra con quella specifica in azienda».

Otello Vendramin (Confcommercio Veneto): «Interpreto il dato così basso con una non omogenea diffusione sia temporale che territoriale degli strumenti analizzati. I Patti territoriali sono partiti operativamente da troppo poco tempo per dare risultati apprezzabili, mentre i distretti sono limitati solo a particolari aree del territorio. I consorzi tra imprese, invece, potrebbero svolgere un ruolo diverso, rispetto alla poca partecipazione attuale. Il punto di criticità, per lo sviluppo dei consorzi relativamente soprattutto alla nostra categoria, è dato dallo spiccato individualismo dell'impresa. Si è cercato negli ultimi anni di spronare le imprese in questa direzione, ma ancora non si sono raggiunti dei risultati ottimali, il cambiamento di mentalità va portato avanti attraverso un'attività di formazione ed informazione che faccia leva sugli imprenditori.

Sicuramente comunque c'è stata un'inversione di tendenza rispetto a 10 anni fa, la concorrenza ha determinato il cambiamento: soprattutto in certe categorie, o ci si univa o si faceva fatica a restare sul mercato. Il cambio di mentalità va alimentato, ma è graduale, sarebbe auspicabile ma, per ottenere risultati apprezzabili, va condiviso con imprenditori che devono essere convinti della bontà della proposta».

Gerardo Colamarco (UIL Veneto): «Le imprese non hanno tutti i torti. Per molti anni abbiamo avuto una formazione che non serviva ai lavoratori, ma agli enti di formazione. Dobbiamo sfatare questo concetto. Oggi le nuove strutture fanno fatica a decollare. Il cambiamento non aspetta noi.

¹² Protocolli d'intesa, tirocini, stage etc.

Anche il sindacato deve avere la capacità di recepire queste cose. Un esempio: se riusciamo a dialogare con le altre parti sociali senza creare conflittualità e antagonismo, possiamo lavorare su progetti comuni. E visto che abbiamo gli stessi interessi da difendere, sarà anche relativamente facile. Non dobbiamo dimenticare che: la formazione fatta bene, si fa a livello locale, coinvolgendo chi è a contatto con i problemi: imprese e loro associazioni locali, lavoratori e loro rappresentanti locali, enti locali vicini».

*3.5 La
formazione
continua tra
autonomia e
concertazione*

3.6 IL RUOLO DEI LAVORATORI

3.6.1 Cosa suggerisce la ricerca

Un maggiore coinvolgimento dei lavoratori nella progettazione dei processi formativi aumenta la diffusione della formazione nelle PMI rendendola più efficace e coerente con i ruoli professionali attesi.

3.6.2 Il commento delle parti sociali

Giampaolo Pedron (Federazione Industriali del Veneto): «Il coinvolgimento dei lavoratori nella progettazione della formazione è una delle modalità per reinterpretare la *mission* aziendale. Ciò è strettamente legato alla consapevolezza che se cresce l'efficienza cresce anche la competitività sul mercato dell'azienda che la attua. La motivazione del dipendente diventa una leva notevole per definire e mettere a fuoco la *Vision*.

Possono sorgere alcuni dubbi: da una parte il rischio di investire su persone che una volta acquisito il *know-how* possano lasciare l'azienda; dall'altro la crescita professionale può avere ricadute negoziali sull'inquadramento contrattuale.

L'intesa deve essere necessariamente bilaterale, una sorta di patto di fidelizzazione. La contrattazione individuale deve essere gestita, le relazioni vanno valorizzate soprattutto nelle PMI. Ci vuole necessariamente un modello partecipativo dove esiste una relazione interna tra i singoli. La formazione è lo strumento adatto. Se l'impresa sceglie di fare formazione, lo fa indipendentemente dai finanziamenti disponibili, anche se risulta indubbiamente necessario snellire la contabilità troppo complicata dei fondi pubblici. È quindi necessario rendere più semplici le politiche dei fondi pubblici e finanziare la domanda formativa, partendo dal processo di individuazione delle esigenze delle imprese. A tal scopo la Regione Veneto ha attivato un "Osservatorio dei fabbisogni formativi".

È necessario anche stimolare l'offerta innovativa capace di "disegnare" il futuro. I finanziamenti devono avere l'obiettivo di sostenere la domanda. Il ruolo delle Associazioni è quello monitorare per costruire progetti e proposte. A tale proposito sarebbe utile creare delle strutture di marketing associativo sul territorio, per capire le esigenze e non solo per vendere corsi e/o servizi».

Franca Porto (CISL Veneto): «Il coinvolgimento dei lavoratori nella progettazione dei processi formativi e la conseguente diffusione della formazione nelle PMI, sarebbe attuabile attraverso la definizione di piani formativi aziendali da concordare con il sindacato».

Angiola Tiboni (CGIL Veneto): «Il monitoraggio deve essere in grado di seguire come si sviluppa l'intera esperienza del lavoratore. Una formazione articolata deve, pertanto, contare su momenti diversi e restituire un *feedback* adeguato ai diretti interessati, spendibile eventualmente anche a livello contrattuale (è auspicabile soprattutto quando la certificazione consente di saltare il periodo di adde-

stramento). Il lavoratore formato può passare a un altro lavoro se non trova spazio adeguato all'interno della propria azienda. È un rischio che va gestito».

Otello Vendramin (Confcommercio Veneto): «I corsi che maggiormente interessano l'impresa sono di durata breve e ad alto valore aggiunto; diventa quindi essenziale analizzare i fabbisogni delle aziende associate e proporre conseguentemente interventi che siano il più mirati possibile, per evitare di far perdere tempo all'imprenditore. È quindi necessaria una seria analisi delle aspettative effettive delle imprese. In tal senso si sono avviati dei progetti regionali proprio per lo studio dei fabbisogni».

Gerardo Colamarco (UIL Veneto) «Questo dimostra che le imprese che hanno modificato l'approccio alla formazione, hanno capito che la formazione va co-progettata e non imposta dall'alto. Il coinvolgimento dei lavoratori ha sempre dato degli ottimi risultati. Anche nei processi di ristrutturazione, il coinvolgimento è sempre utile. Quindi, questi dati non mi trovano sorpreso. Anzi, mi suggeriscono che c'è ancora molta strada da fare, per far passare l'idea che la formazione è "di tutti"».

3.7 LE PRATICHE MANAGERIALI NELLA FORMAZIONE CONTINUA

3.7.1 Cosa suggerisce la ricerca

Anche su questo punto, le imprese venete evidenziano dati in apparente contraddizione. Da una parte, il 40% delle imprese dichiara di aver proceduto alla redazione del piano formativo nel 2002. Dall'altra, si evidenzia una (molto) scarsa attenzione per la valutazione dei risultati delle attività di formazione (oltre la metà delle imprese non fa la valutazione).

3.7.2 Il commento delle parti sociali

Otello Vendramin (Confcommercio Veneto): «Per l'impresa, fare il corso e poi monitorare, da un punto di vista teorico, i suoi risultati, è considerato un costo ulteriore; mentre quello che richiedono è di verificare subito, dalla formazione svolta, un risultato concreto in termini di operatività aziendale. Si tratta, se vogliono, di un monitoraggio informale fatto sul campo. La formazione viene vista come investimento, a differenza di un monitoraggio solo teorico.

Il corso per essere produttivo deve quindi avere un impatto immediato sull'operatività aziendale: mi piace, mi serve, dà un alto valore aggiunto, un immediato impatto produttivo, è sintetico, concreto e applicabile al contesto aziendale.

Proprio in considerazione di tale scarsa attenzione da parte delle imprese, ma nella considerazione dell'importanza di avere dei dati sempre verificabili, le nostre strutture, negli ultimi tempi, per i progetti da loro gestiti, si stanno attivando per ricercare dei modelli di verifica ex-post dei risultati qualitativi e quantitativi raggiunti».

Gerardo Colamarco (UIL Veneto): «Come ho più volte detto, noi soffriamo il vecchio modello di formazione, quando spesso la formazione si faceva "all'acqua di rose", quando qualche volta la formazione non serviva né alle imprese, né ai lavoratori, ma agli enti che la erogavano per poter sopravvivere. È evidente che in questo contesto, l'unico risultato che conta è "il rispetto della norma". Anche per modificare questo approccio c'è bisogno di tempo».

Franca Porto (CISL Veneto): «La formazione dovrebbe nascere in risposta ad un'esigenza dell'azienda e delle persone che ne fanno parte integrante allo scopo di colmare dei gap di competenze. Nella realtà, invece, spesso sono i soggetti formativi a proporre delle attività».

Francesco Rizzardo (Confartigianato Veneto): «Il dato va correlato con la certificazione di qualità da parte delle imprese: sempre più imprese si stanno infatti certificando. In questi casi il piano formativo diventa obbligatorio. La pianificazione fatta dalle imprese, però, è più formale che sostanziale, anche se qualcosa si sta facendo in questo senso. Tra gli imprenditori artigiani è diffusa l'idea, spesso

a ragione, di essere loro i veri formatori: i corsi di aggiornamento tecnico promossi da chi lavora direttamente sul campo risultano i più gettonati (es.: Riello, FIAT, case produttrici di macchinari, etc.), mentre si fa fatica a proporre loro altre iniziative formative meno tecnico-specialistiche e senza un preciso “marchio associativo di garanzia”.

Resta il problema di come fidelizzare il lavoratore formato a spese dell'azienda. Il *turnover* era da sempre un problema molto sentito. Le imprese artigiane hanno svolto, e continuano a svolgere, un ruolo di formatore sia per la grande industria¹³ che per la micro-impresa (il caso di ex operai che si mettono in proprio è molto frequente). Per ovviare a questo tipo di problema, le imprese tendono a tutelarsi tramite la formalizzazione dei riconoscimenti reciproci (es.: compartecipazione al livello d'impresa, super minimo ad personam, etc.), anche se le esperienze in merito sono ancora relativamente poche e limitate.

Investire nella formazione è un problema anche se la tendenza a farlo è in aumento. Le imprese hanno bisogno di risposte reali. Naturalmente agevolerebbe il ricorso alla formazione prevedere appositi incentivi fiscali e vantaggi contrattuali.

La complessità dei processi formativi (soprattutto quelli informali) e la mancanza degli strumenti adeguati spiega perché pochi fanno la valutazione dei risultati della formazione svolta (meno di un terzo). Inoltre, la certificazione della formazione è un problema. Il vero bilancio delle competenze acquisite deve avvenire sul campo tramite un *feedback* continuo: anche la formazione non codificata va in qualche modo rilevata e riconosciuta».

13 All'interno della grande impresa l'operaio si sente più tutelato, i picchi di lavoro sono limitati, ma soprattutto non si sente sempre sotto l'occhio del padrone.

3.8 L'ANNOSO PROBLEMA: CHI FINANZIA LA FORMAZIONE?

3.8.1 Cosa suggerisce la ricerca

Gli investimenti in formazione continua, seppur ridotti, sono prevalentemente sostenuti dalle risorse interne dell'impresa, mentre è più limitato il ricorso ai fondi pubblici (Legge 236/93 e FSE) per coprire i costi della formazione.

3.8.2 Il commento delle parti sociali

Giampaolo Pedron (Federazione Industriali del Veneto): «La risposta del Fondo Sociale Europeo nella programmazione 2000-2006 ha determinato una diminuzione delle risorse che ha indotto ad una maggiore selettività dovuta a esigenze di base. La prossima programmazione (2007-2013) sarà, a mio parere, più qualificante e premiante. I fondi acquisiranno il ruolo di *governance* dello sviluppo. Per la crescita competitiva si tenderà al miglioramento delle risorse umane e delle imprese attraverso l'aggregazione».

Franca Porto (CISL Veneto): «Questo dato pone l'interrogativo su dove vengono impegnate tali risorse e come le strutture di formazione individuano le aziende a cui proporre la formazione tramite l'erogazione di finanziamenti, se ciò avviene in base ad una loro maggiore disponibilità e sensibilità. L'azienda di fronte alla farraginosità delle procedure, delle tempistiche e delle rendicontazioni decide di "arrangiarsi" per non disperdere risorse. "Piuttosto che avere persone esterne all'azienda, vincoli sui destinatari della formazione e varie forme di controllo l'azienda preferisce investire risorse interne. Come si accennava precedentemente, la criticità è legata ad una disomogenea distribuzione dell'offerta formativa. Il futuro della nuova programmazione 2006-2012 non è prevedibile esattamente, ma ciò che risulterà determinante sarà il ruolo che le parti daranno ai fondi per la formazione perché questo potrà modificare sostanzialmente lo scenario attuale. L'obiettivo comune dovrebbe essere quello di investire in qualità e negli individui».

Francesco Rizzardo (Confartigianato Veneto): «La bilateralità ha un impatto sostanziale sulla quantità e qualità dei processi di formazione continua. Di solito esiste un rapporto diretto tra la committenza (l'impresa) e il centro di formazione. L'ente bilaterale (EBAV, nel nostro caso) si limita a recepire e a trasmettere il fabbisogno, il comitato di categoria¹⁴ decide sulla destinazione del fondo per la formazione. Il resto, soprattutto la qualità dell'erogazione, è nelle mani dei formatori. I nuovi Fondi interprofessionali porteranno nuove risorse. Il meccanismo gestionale prevede un'architettura complessa. Sarebbe opportuno snellire certi passaggi, sveltire i tempi per non incorrere nelle problematiche tipiche dei fondi regionali».

¹⁴ Opera a livello regionale ed è costituito da sei sindacalisti e da sei imprenditori a livello regionale.

Angiola Tiboni (CGIL Veneto): «In generale, si fa poca formazione anche con i fondi privati. Prevedo una svolta in tempi piuttosto brevi. Un primo indicatore: sull'ultima 'tornata' della Legge 53/00 (art. 6) hanno presentato progetti ben 120 imprese.

La stabilità dei processi formativi va, in ogni caso, garantita dai fondi pubblici. La bilateralità impatta sulla quantità e qualità dei processi di formazione continua, perché la formazione o è bilaterale o non si fa. L'interesse che la formazione sia fatta, e che sia fatta bene, è una convenienza comune (un primo passo verso questo tipo di collaborazione è stato formalizzato con il Patto per il lavoro del '96). Mi riferisco alla bilateralità 'nobile' (non a quella gestionale) che ha riflessi sui percorsi da progettare, sviluppare.

Per quanto riguarda l'istituzione dei Fondi interprofessionali, essi sicuramente agevoleranno lo sviluppo della formazione continua nelle imprese. L'avvento dei Fondi interprofessionali porterà la disponibilità e certezza di risorse, che potranno essere impegnate nello sviluppo dei percorsi formativi mirati alle esigenze specifiche delle imprese».

Otello Vendramin (Confcommercio Veneto): «Le risorse, il più delle volte, risultano scarse rispetto alle aspettative delle aziende e spesso quest'ultime si sono dovute adeguare. L'aspetto critico principale riguarda i tempi di approvazione dei bandi, che sono di circa sei mesi. Si procede nella raccolta delle adesioni delle imprese, e può succedere che poi quello stesso corso, considerato inizialmente interessante, non lo sia più. In molti casi l'azienda preferisce un corso a catalogo che parte immediatamente rispetto ad uno finanziato che non si sa se partirà e quando. Un qualche miglioramento relativamente alla questione dei tempi si è verificato con la recente approvazione dei progetti cosiddetti "strutturali.

Si auspica che i Fondi interprofessionali avranno, a questo riguardo, un ruolo positivo nel momento in cui andranno a regime, e che riusciranno nell'obiettivo di coprire il gap temporale esistente tra la presentazione dei progetti e la loro effettiva attivazione.

La nuova programmazione dei Fondi Sociali Europei sicuramente prevederà una diminuzione degli stanziamenti, cosicché potranno essere chiamate a contribuire anche le imprese con proprie risorse. Credo, però, che pur in presenza di una diminuzione generale delle risorse, vi saranno comunque delle risorse dedicate alla formazione continua, anche se la decurtazione implicherà necessariamente l'esigenza di arrivare ad una migliore programmazione e ad un lavoro in *partnership*».

Gerardo Colamarco (UIL Veneto): «La Legge 236/93 e il FSE erano aperti a tutti. A me sembra che la difficoltà di accedere alle risorse pubbliche sia una 'favola'. Le imprese lungimiranti, ne sono certo, hanno avuto accesso alle risorse pubbliche. In questa direzione, anche il sindacato può fare qualche cosa. Lo scontro che abbiamo avuto con alcune associazioni, su come fare formazione e su chi la fa

*3.8 L'annoso
problema: chi
finanzia la
formazione?*

e la progetta, ha dimostrato che su questo tema non si può far da soli: né loro, né noi. La formazione non può essere a senso unico: decisa dalle imprese e da chi è loro vicino. Ci sono concetti che vanno presi da entrambe le parti. Le scelte di indirizzo sono importanti. E vanno prese al di là di ogni ideologia, per il bene del lavoratore, delle imprese e del sistema».

capitolo 4

I COMPORTAMENTI FORMATIVI DELLE IMPRESE E DEI LAVORATORI VENETI: ALCUNI CONFRONTI E APPROFONDIMENTI TRASVERSALI¹⁵

4.1 LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE E LA FORMAZIONE CONTINUA IN EUROPA

In Europa, come in Italia, la struttura delle imprese è caratterizzata dal prevalere della piccola dimensione. All'interno delle PMI si concentra, inoltre, la parte più consistente della forza lavoro e delle attività economiche. Obiettivo di questo capitolo è di arricchire il quadro analitico-descrittivo dei comportamenti formativi delle PMI e dei lavoratori in Veneto utilizzando le diverse fonti statistiche disponibili. A tal fine si analizzano i dati rilevati attraverso le indagini realizzate dal Progetto Formazione Continua dell'ISFOL sulle grandi imprese, sulle PMI e sui lavoratori, e i dati dell'indagine Istat/Eurostat CVTS2. Quest'ultima consente di contestualizzare il dato italiano nel più vasto ambito europeo.

Secondo i dati contenuti nel sesto rapporto dell'Osservatorio europeo sulle PMI¹⁶, il numero di imprese nel settore non primario privato nell'Europa-19¹⁷ aveva raggiunto, nel 1998, quasi 20 milioni di unità, con un'occupazione complessiva pari a circa 117 milioni di persone. La grande maggioranza di queste imprese erano PMI, che rappresentavano i due terzi dell'occupazione totale.

Nei cinque anni successivi si è assistito ad una riduzione del numero delle imprese attive in Europa, che diventano circa 19 milioni di unità nel 2003, contemporaneamente ad una crescita dell'occupazione (pari a quasi 140 milioni di persone)¹⁸. Di contro, sono rimaste attive circa 40.000 grandi imprese, che rappresen-

15 I paragrafi 4.1, 4.2, 4.4 e 4.5 sono da attribuire a Roberto Angotti; il paragrafo 4.3 è da attribuire a Nicola Catalano.

16 Commissione europea, 2000, *Osservatorio europeo sulle PMI. Sesto rapporto*, Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee.

17 L'espressione Europa-19 utilizzata nei rapporti dell'Osservatorio europeo sulle PMI indica tutti gli Stati membri UE (al 2003) più l'Islanda, il Liechtenstein e la Norvegia (cioè tutti i paesi dello Spazio economico europeo) e la Svizzera.

18 European Commission, 2004, *SMEs in Europe 2003, Observatory of European SMEs 2003*, No. 7, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

tano appena lo 0,2% di tutte le imprese. Cioè, si può dire che la gran maggioranza delle imprese nell'Europa-19 (99,8%) sono PMI.

All'interno del gruppo delle PMI la maggior parte (più del 90%) sono micro-imprese¹⁹. Almeno la metà di queste non hanno dipendenti ma forniscono occupazione in termini di autoimpiego o ai collaboratori familiari. Si tratta di circa 9 milioni di imprese. In media le imprese europee forniscono un lavoro a 7 persone, dato che scende a 3 nel caso delle micro-imprese e sale a oltre 1.000 nelle grandi imprese. Si può quindi concludere che la tipica impresa europea è una micro-impresa.

Per comprendere le conseguenze derivate dalla crescita della quota di piccole imprese, può essere utile mettere a confronto l'evoluzione di alcuni indicatori, rispettivamente nelle PMI e nelle grandi imprese.

Ad esempio, il ruolo delle PMI nell'esportazione è molto più basso che nelle grandi, dato evidente in tutti i settori e in ogni paese, e che indica come la maggior parte delle piccole imprese raggiunge solo mercati locali o al più regionali.

Anche la produttività del lavoro cresce con il crescere della dimensione d'impresa: il valore aggiunto creato in media da un occupato di una micro-impresa non supera i 40.000 Euro mentre nelle grandi imprese questo dato è tre volte più alto (120.000 Euro). Le grandi imprese creano quindi maggiore ricchezza per occupato rispetto alle piccole. (European Commission, 2004)

Negli anni Novanta è rimasta costante nel tempo (2% annuo) la crescita di produttività della manodopera nelle PMI, ma non è cresciuta con lo stesso ritmo di quanto è avvenuto nelle grandi imprese, in cui è stata notevolmente più alta rispetto agli anni Ottanta.

Un dato non immediatamente negativo è costituito dal costo del lavoro per dipendente, che negli anni Novanta è aumentato nella stessa misura sia nelle PMI sia nelle grandi imprese (il 4,5% annuo). Tuttavia l'aumento nei costi del lavoro unitari è stato più basso nelle grandi imprese, in conseguenza di una maggiore crescita nella produttività, pur rimanendo uguale lo sviluppo della redditività nelle PMI e nelle grandi imprese, al di là della fase del ciclo economico. Ciò ha consentito alle PMI di trasformare i più alti costi unitari del lavoro in cambiamenti nei prezzi ma non di migliorare i livelli di *performance*.

La minore crescita degli indicatori delle PMI, in particolare nella produttività, porta a concludere che si sia ulteriormente ridotta in questi anni la loro competitività rispetto alle grandi imprese. (Commissione europea, 2000)

¹⁹ L'Osservatorio europeo considera PMI anche le micro-imprese, con meno di 10 dipendenti o senza dipendenti e con coadiuvanti familiari.

Tabella 4.1
Alcuni indicatori
relativi alle PMI
in Europa (2003)

	Micro	Piccola	Media	Micro + PMI	Grande	Totale
Numero di imprese (migliaia di unità)	17.820	1.260	180	19.270	40	19.310
Numero di occupati (migliaia di unità)	55.040	24.280	18.100	97.420	42.300	139.710
Numero medio di occupati per impresa	3	19	98	5	1.052	7
Fatturato per impresa (migliaia di euro)	440	3.610	25.680	890	319.020	1.550
Valore aggiunto per impresa (migliaia di euro)	120	1.180	8.860	280	126.030	540
Percentuale di export sul fatturato	9,0	13,0	17,0	12,0	23,0	17,0
Valore aggiunto per occupato (migliaia di euro)	40	60	90	55	120	75

Nota: Micro-imprese: meno di 10 addetti; piccole imprese: fra 10 e 50 addetti; medie imprese: fra 50 e 250 addetti; grandi imprese: 250 o più addetti

Fonte: Elaborazioni EIM Business & Policy Research su dati Eurostat (Structural Business Statistics; SME Database), European Economy (Supplement A, May 2003) e OCSE (Economic Outlook, No. 71, June 2003). A causa di arrotondamenti, alcuni totali possono leggermente differire dalla somma delle parti

La piccola dimensione delle imprese rallenta anche lo sviluppo tecnologico, l'innovazione e la produzione di conoscenza. Le indagini empiriche sulle imprese mettono generalmente in evidenza che le opportunità per un lavoratore di essere coinvolto in processi formativi di tipo "formale" dipendono direttamente dalla dimensione dell'impresa, in Italia come in Europa. La quota di imprese che offrono una formazione ai loro dipendenti aumenta infatti con il crescere della dimensione dell'impresa. L'indagine ENSR (Enterprise Survey) 1999 della Commissione Europea ha rilevato un dato che varia dal 19% per le imprese senza dipendenti al 79% per le imprese medie²⁰.

Tale dato è confermato dai risultati dell'indagine Eurostat CVTS2, che prende in considerazione le imprese con una dimensione superiore ai 9 dipendenti nell'Europa-15 e nell'Europa-25²¹. Tale indagine segnala una incidenza percentuale media delle imprese che hanno realizzato interventi di formazione continua, rispetto al totale delle imprese all'interno dell'area Ue-15, pari al 62%. Questo valore varia dal 49%, delle imprese fino a 19 addetti, al 99% delle imprese con più di 1000 addetti. (Fig. 4.1)

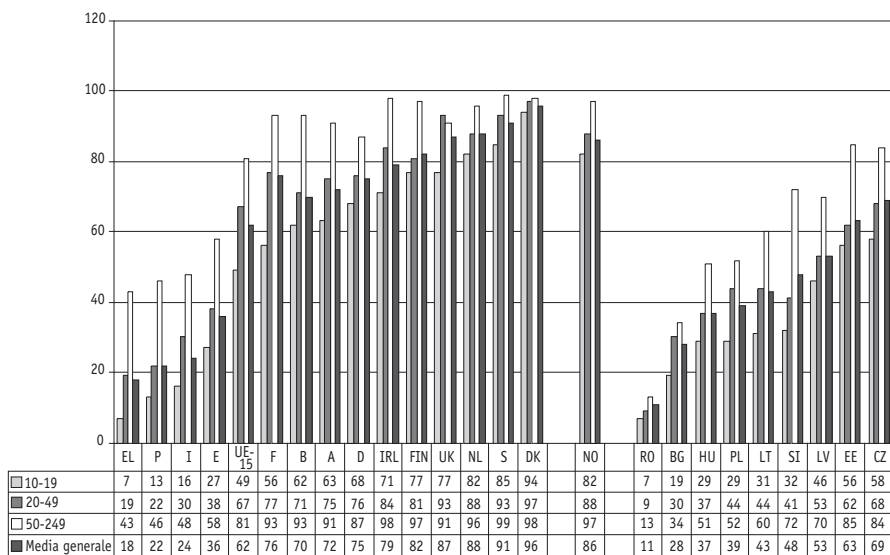
È interessante notare la distribuzione dei paesi in relazione all'andamento dei diversi indicatori. Per quanto riguarda il primo indicatore preso in considerazione, quello relativo all'incidenza percentuale di imprese formatrici sul totale delle imprese con una dimensione superiore ai 9 addetti, si riscontrano:

20 Per i risultati dell'indagine ENSR (Enterprise Survey) 1999 della Commissione Europea si veda Commissione Europea, 2000, op. cit.. Si veda anche: European Commission, 2003, Competence Development in SMEs, Observatory of European SMEs 2003, No. 1, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

21 I paesi coinvolti nell'Indagine CVTS2 sono i 15 stati membri prima dell'allargamento, più la Norvegia e nove paesi candidati all'ingresso.

- livelli molto alti nei paesi nord-europei, compresi tra un minimo dell'82% (Finlandia) e un massimo del 96% (Danimarca), senza diversificazioni imputabili alla dimensione aziendale o al settore produttivo in cui opera l'azienda. Già nel 1993, anno di realizzazione della precedente indagine CVTS1, tali paesi mostravano i più alti livelli di diffusione dei processi formativi fra le imprese;
- livelli alti, che superano il 70% in media, in Irlanda e in alcuni paesi del Centro-Europa, fra cui la Germania (75%), in cui peraltro si registra un decremento rispetto al 1993. In tali paesi, tuttavia, le piccole imprese, in particolare in Francia, presentano maggiori difficoltà;
- livelli bassi, inferiori in media al 40%, nei paesi appartenenti all'area euro-mediterranea, compresi fra un minimo del 18% in Grecia e un massimo del 36% in Spagna. In questi paesi la variabilità settoriale e, soprattutto, quella dimensionale è molto alta. L'Italia occupa la terz'ultima posizione in Europa, con una percentuale che si attesta intorno al 24% ma che varia molto fra le piccole aziende (16% in quelle con almeno 19 addetti, 30% nelle imprese con un organico fino a 49 addetti), le medie (48%) e le grandi imprese (81%).

Figura 4.1
Incidenza delle
imprese
formatrici in
Europa per
dimensione
aziendale (%,
1999)



Fonte: Elaborazioni ISFOL - Progetto Formazione Continua su dati Eurostat-CVTS2

Nota: dato non disponibile per il Lussemburgo

Il gruppo dei nove paesi candidati ed ex candidati all'ingresso nella Ue mostra *performance* la cui natura è, in qualche modo, riconducibile a connessioni e influenze socio-economiche che legano i candidati ad alcuni paesi Ue-15:

- alti livelli di formazione sono presenti nei paesi baltici (Lettonia ed Estonia) e nella Repubblica Ceca, con oltre il 50% di imprese formatrici (69% nella

Repubblica Ceca), dato che può essere spiegato con la prossimità geografica, istituzionale e di organizzazione che caratterizza le relazioni fra le imprese baltiche e quelle scandinave, così come fra le imprese attive in Germania e in Repubblica Ceca.

- livelli intermedi, compresi tra il 37% e il 48%, si riscontrano nei paesi del Nord-Est (Polonia, Ungheria, Lituania e Slovenia), con ampi divari di tipo dimensionale;
- livelli molto bassi si registrano infine nei paesi dell'area balcanica (Romania, che con l'11% è il Paese europeo con la più bassa percentuale di imprese formatrici e Bulgaria), giustificati dal ritardo complessivo di sistema proprio di tali economie alla fine degli anni Novanta.

L'indicatore che misura l'estensione dei processi formativi in azienda, come percentuale di lavoratori coinvolti nelle imprese formatrici, registra una minore dispersione rispetto alla media fra i paesi Ue-15 (47%): la partecipazione dei lavoratori alle attività di formazione aziendale è infatti compresa fra un minimo del 34% in Grecia e un massimo del 63% in Svezia. Tuttavia, è sempre nei Paesi del Nord che ritroviamo livelli superiori al 50% di partecipazione (51% in Francia e Gran Bretagna, 55% in Danimarca). (Fig. 4.2)

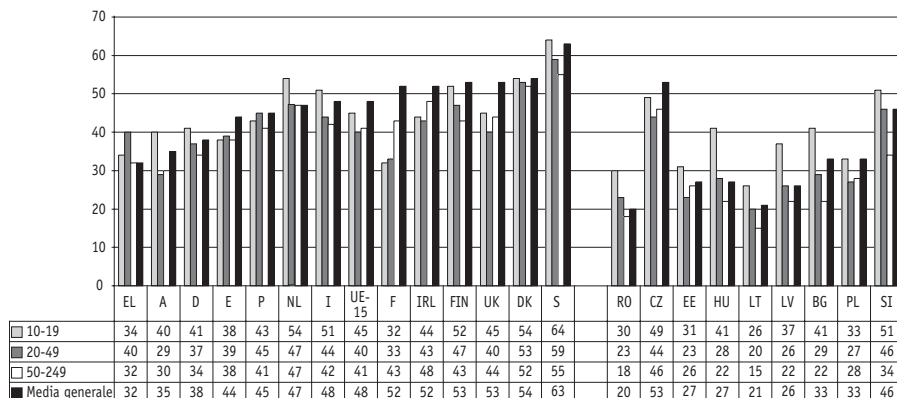
In questo caso, sembra ridursi la distanza dall'Europa per le imprese italiane: in controtendenza rispetto all'indicatore precedente, il dato italiano si pone in linea con la media Ue-15 (47%), ed è superiore al dato delle imprese olandesi (44%) e austriache (35%).

La distribuzione per dimensione aziendale mostra una minore diversificazione del fenomeno fra le varie categorie di impresa in quasi tutti i paesi, se si fa eccezione per la Francia e per i paesi dell'Est. Per lo più l'estensione è maggiore, in termini percentuali rispetto all'organico aziendale, nelle piccole e nelle grandi imprese.

La variabile di genere risulta molto discriminante rispetto all'accesso alla formazione dei lavoratori: nella maggior parte dei paesi europei gli uomini sono favoriti nell'accesso rispetto alle donne.

Nei paesi candidati i livelli di estensione sono mediamente inferiori rispetto all'Europa dei 15: la media è quasi ovunque compresa tra il 20% e il 30%, se si eccettuano Repubblica Ceca (49%) e Slovenia (46%), a causa probabilmente sia della scarsità di risorse finanziarie sia da una ancora inadeguata strutturazione dell'offerta formativa.

Figura 4.2
Estensione:
percentuale di
lavoratori
coinvolti in corsi
di formazione
nelle imprese in
Europa, per
dimensione
aziendale (1999)



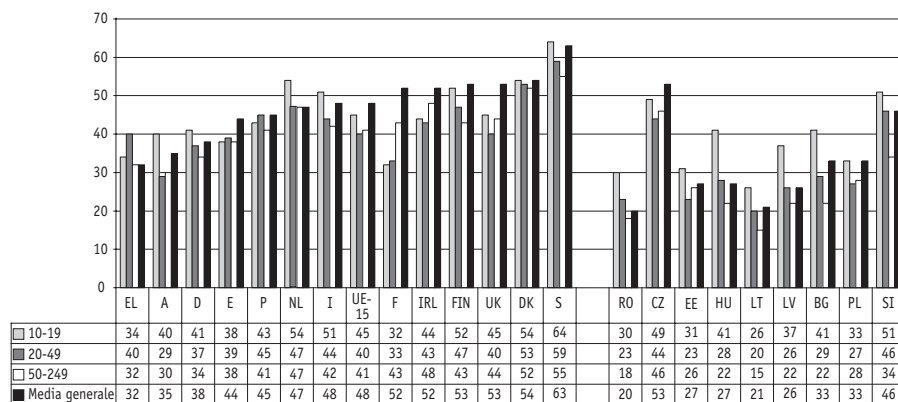
Fonte: Elaborazioni ISFOL- Progetto Formazione Continua su dati Eurostat-CVTS2
Nota: dato non disponibile per Lussemburgo, Belgio e Norvegia

Il terzo indicatore più significativo per l'indagine CVTS2 consiste nella misura dell'intensità della formazione, ossia della durata espressa in termini di ore medie per lavoratore partecipante ai corsi nell'anno considerato (1999). Poiché gli interventi di formazione continua sono generalmente a bassa intensità, in quanto si svolgono attraverso un numero ridotto di ore, l'indicatore varia poco fra i diversi paesi. Le oscillazioni rispetto al valore medio Ue-15 (31 ore) vanno da un minimo di 24 ore in Slovenia e di 26 in Gran Bretagna, a un massimo di 42 in Romania e in Spagna. (Fig. 4.3)

Quasi ovunque, la durata media dei corsi è maggiore nelle piccole imprese rispetto alle grandi, probabilmente per il maggior ricorso alla formazione interna da parte di queste ultime. In alcuni paesi la differenza è molto marcata.

L'analisi della variazione dell'intensità rispetto al genere mostra andamenti che privilegiano gli uomini, ma non in tutti i paesi: in 4 casi sono le donne ad aver usufruito di un numero maggiore di ore di formazione. In Danimarca, ad esempio, le lavoratrici hanno avuto a disposizione, in media, 23 ore in più rispetto ai loro colleghi, mentre in Finlandia gli uomini hanno seguito, in media, 6 ore in più delle donne.

Figura 4.3
Intensità delle
attività di
formazione nelle
imprese in
Europa: ore
medie di
formazione per
partecipante ai
corsi, per
dimensione
aziendale (1999)



Fonte: Elaborazioni ISFOL- Progetto Formazione Continua su dati Eurostat-CVTS2

Nota: dato non disponibile per il Lussemburgo

I costi della formazione possono essere analizzati attraverso l'indicatore che misura il costo medio per partecipante e quello che misura il costo orario di formazione.

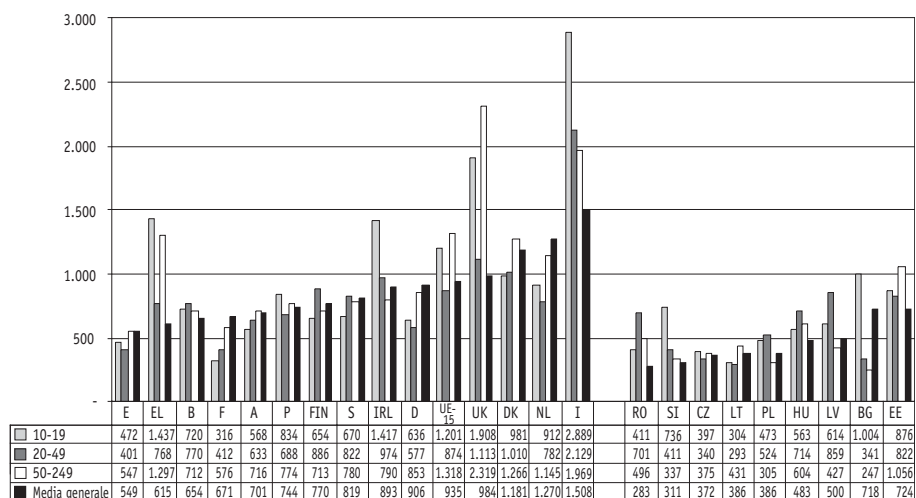
In un caso come nell'altro, il costo della formazione è maggiore nei paesi del Nord Europa rispetto a quelli del Sud, tranne nel caso dell'Italia. Ad esempio, il costo medio per partecipante è più alto in Italia, quindi in Olanda, Danimarca, Gran Bretagna e Svezia e più basso in Grecia e Spagna. Il costo medio orario, d'altra parte, registra valori più elevati in Italia, seguita da Gran Bretagna, Olanda, Germania, Danimarca e Francia. (Fig. 4.4)

Il maggiore costo dei servizi e dei prodotti formativi dovrebbe spiegarsi con la presenza di una maggiore diversificazione dell'offerta, condizione maggiormente presente nelle economie ricche del Nord Europa, meno presente in Italia. D'altra parte, il dato italiano si configura come una vera e propria anomalia: nel nostro Paese il costo medio per partecipante supera i 1500 Euro, mentre il costo medio orario è di 47 Euro (rispettivamente il 65% e il 50% in più rispetto alla media Ue-15), senza che a tale costo si associ una maggiore capacità di intercettare la domanda da parte dell'offerta. Il costo, inoltre, cresce in modo rilevante proprio nelle piccole imprese, segno, probabilmente, di un eccessivo peso dei costi dei servizi forniti dalle società di consulenza. D'altra parte, proprio le imprese di minore dimensione, che in Italia come abbiamo visto sono presenti in maggior misura che altrove, non possono permettersi di organizzare all'interno l'offerta formativa per i propri dipendenti ma devono, di volta in volta, acquistarla sul mercato. Ciò fa crescere il prezzo e induce le imprese a ricorrere in misura molto limitata all'acquisto dei servizi formativi. A ciò, si aggiungano fattori quali il basso livello di concorrenza presente nel mercato dell'offerta formativa e la stessa rigidità dell'offerta, così come fattori di tipo strutturale-istituzionale come la scarsa integrazione tra i sistemi formativi scolastico, universitario e professionale. Tutti

questi elementi, uniti ad un'ancora poco adeguata capacità dell'offerta di intercettare la domanda flessibile delle piccole imprese, attraverso la proposta di cataloghi formativi standard, tarati sull'impresa "fordista", possono agevolmente spiegare l'atteggiamento di "sospetto" da parte di molte piccole imprese, spesso motivato proprio dal costo eccessivo dei servizi formativi, e di conseguenza il basso consumo di formazione rispetto alla media europea.

Nei Paesi dell'Est le oscillazioni di costo sono notevoli, se si considera la distanza rilevata tra il costo minimo della Romania e quello massimo dell'Estonia.

Figura 4.4
Costo delle
attività di
formazione nelle
imprese in
Europa: costo
diretto medio
orario per
persona, per
dimensione
aziendale (Euro,
1999)



Fonte: Elaborazioni ISFOL- Progetto Formazione Continua su dati Eurostat-CVTS2

Nota: dato non disponibile per Lussemburgo e Norvegia

Quando si chiede alle imprese il motivo per cui non hanno fatto formazione, sono tuttavia in poche, anche in Italia (15%), a lamentare un costo eccessivo dei servizi formativi, o almeno ad assegnare una priorità esplicita all'argomento economico. La maggior parte preferiscono rimandare soprattutto ad una mancata percezione del bisogno formativo. Tale assenza di percezione rappresenta in tutti i paesi (sia i 15 che i nuovi, ad eccezione della Slovenia) la più rilevante motivazione alla non formazione. In realtà, la si potrebbe considerare una risposta "rifugio", una sorta di difesa dietro alla quale si cela un atteggiamento culturale e una visione limitata della funzione assegnata alla formazione da parte del *management* delle imprese. Il 72% delle imprese italiane indicano l'assenza di necessità formativa come motivo principale per cui non hanno bisogno di fare formazione. Altre motivazioni alla base del 'rifiuto' formativo risiedono nel fatto di aver reclutato persone già in possesso di conoscenze sufficienti, significativo soprattutto in quei sistemi dove si rileva un mercato del lavoro connotato da una forte mobi-

lità - soprattutto per le figure professionali medio-alte -, come in Danimarca, Irlanda, Gran Bretagna, Olanda e Finlandia. Non a caso la motivazione presenta minore rilievo nei contesti del lavoro che, per vari motivi, nel 1999 si presentano più rigidi come in Italia, Germania e Austria.

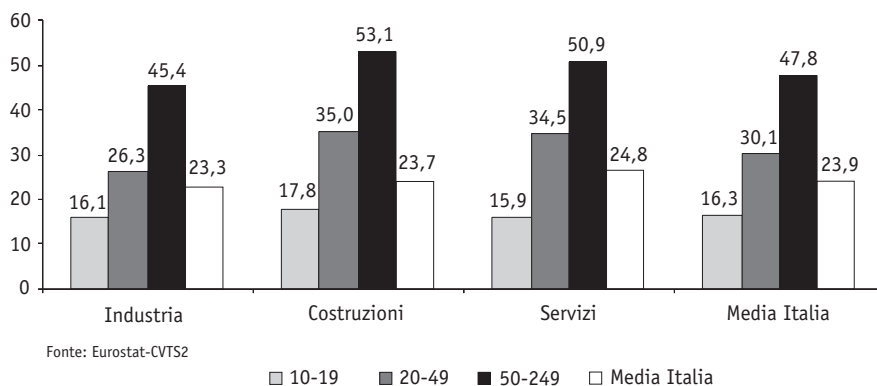
Altra motivazione che emerge riguarda la “mancanza di tempo”. Anche in questo caso si è di fronte a una risposta rifugio che nasconde la concezione di una formazione come servizio a cui ricorrere solo in casi particolari e che non appartiene, quindi, all’ordine di quelle necessità per cui occorre trovare tempo in qualsiasi condizione di *business*. Questa risposta viene fornita in modo significativo soprattutto all’interno dell’Europa dei 15 (Francia e Danimarca in particolare) mentre acquisisce minor rilievo tra i paesi candidati.

4.2 LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE E LA FORMAZIONE CONTINUA IN ITALIA

Come abbiamo visto, in tutti i paesi europei, l'incidenza delle imprese formatrici cresce in modo proporzionale alla dimensione aziendale. Questo andamento è particolarmente evidente nel nostro Paese. Inoltre, nelle imprese italiane anche altri indicatori, quali l'intensità e, in parte, l'estensione dei processi formativi all'interno delle aziende, sono sensibilmente influenzati dalle caratteristiche dimensionali dell'impresa. Ciò consente di ipotizzare che ogni segmento della popolazione delle imprese sia caratterizzato da una specifica tipologia di domanda e, conseguentemente, di offerta formativa fornita ai propri dipendenti, nonché da una diversa distribuzione della conoscenza delle opportunità formative fra grandi e piccole imprese così come, all'interno dell'organico aziendale, fra lavoratori skilled e unskilled. È quanto emerge dall'analisi dei dati nazionali relativi all'indagine Eurostat CVTS2, condotta in Italia dall'Istat²², che fornisce il quadro statistico di riferimento per elaborare tali ipotesi.

Un quarto delle imprese italiane (il 23,9%) con un organico di 10 e più addetti ha realizzato nel 1999 attività formative per i propri dipendenti, mentre nel 1993 la quota di tali imprese (formatrici) non superava il 15%. La distribuzione di queste imprese è molto disomogenea e presenta forti differenziazioni legate principalmente alla dimensione (fig. 4.5).

Figura 4.5
Incidenza delle imprese formatrici in Italia per settore e dimensione aziendale delle PMI (%), 1999



Fonte: Elaborazioni ISFOL- Progetto Formazione Continua su dati Eurostat-CVTS2

²² L'indagine CVTS2, realizzata in Italia dall'Istat, si basa su una rilevazione diretta su 2.665 imprese di grandi dimensioni e su una postale (terminata nel 2001) su oltre 11.000 imprese con più di 9 addetti. L'universo di riferimento è di circa 190.000 imprese, ne sono state intervistate 7.260.

Anche la distribuzione territoriale delle imprese formatrici mostra un andamento chiaramente determinato, all'interno di ogni area geografica, dalla variabile dimensionale (fig. 4.6). Fra le imprese localizzate nel Mezzogiorno, l'incidenza delle aziende formatrici è molto più bassa rispetto alle altre aree del Paese. Mentre nel Centro-Nord tale valore è più alto fra le imprese dei servizi, nel Sud è più alto nel settore industriale.

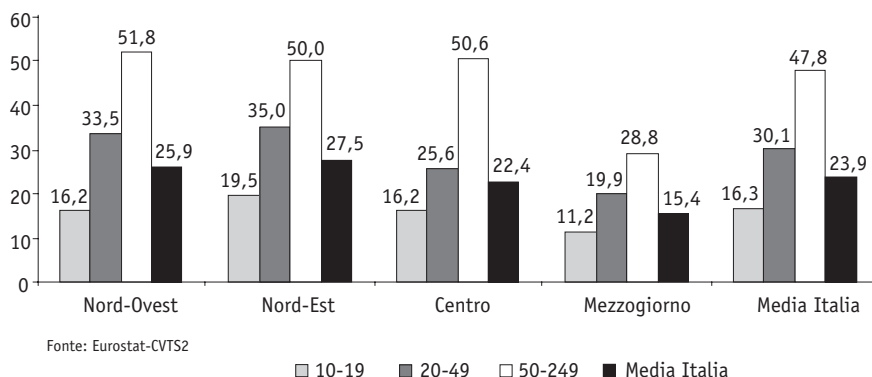


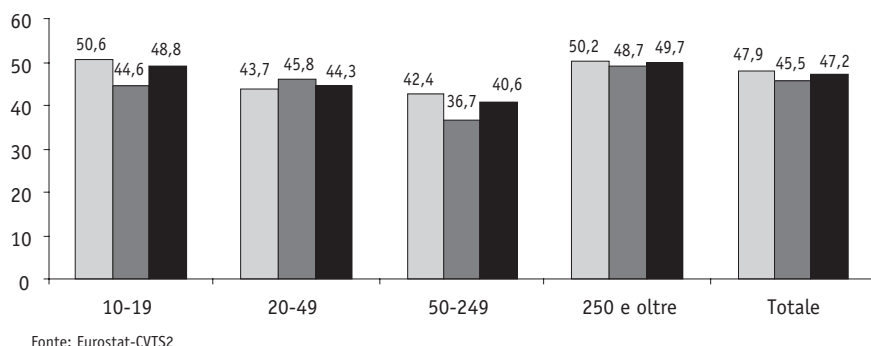
Figura 4.6
Incidenza delle imprese formatrici in Italia per area geografica e dimensione aziendale delle PMI (% , 1999)

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Progetto Formazione Continua su dati Eurostat-CVTS2

La situazione non si è modificata molto rispetto agli anni precedenti: nel periodo 1993-1999, infatti, la crescita dell'incidenza delle imprese formatrici è avvenuta in modo sostanzialmente omogeneo all'interno delle diverse classi dimensionali.

I dipendenti delle imprese che hanno partecipato nel 1999 a corsi di formazione continua sono stati circa 1.952.000. Tale dato rappresenta il 25,9% degli addetti in organico nelle imprese italiane (con 10 e più addetti) e oltre il 47,2% del totale degli addetti in organico nelle imprese formatrici. Quest'ultimo valore, che misura l'estensione della formazione all'interno delle aziende, è cresciuto sensibilmente rispetto al 1993, in cui era pari al 31,1% (fig. 4.7).

Figura 4.7
Estensione:
percentuale di
dipendenti
formati
attraverso corsi
interni/esterni
nelle imprese in
Italia per genere
e dimensione
aziendale (1999)



Fonte: Eurostat-CVTS2

■ % formati Uomini ■ % formati Donne ■ % formati totali

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Progetto Formazione Continua su dati Eurostat-CVTS2

Parallelamente, nello stesso periodo, diminuisce la durata delle attività: le ore di corso mediamente frequentate da ciascun partecipante scendono infatti da 41 a 32. Il profilo medio dei formati mostra una netta prevalenza degli uomini (72%) rispetto alle donne (28%). Circa la metà degli addetti formati sono dipendenti di grandi imprese. Solo nelle imprese di maggiore dimensione (1000 addetti e oltre) si rileva una più ampia presenza femminile nell'accesso ai corsi. Nel 1993 la percentuale di addetti formati era pari al 32,4% nelle grandi imprese. Tuttavia, nel caso specifico delle grandi imprese si verifica un aumento del tasso di estensione, a fronte di una riduzione del numero di ore medie di corso per partecipante, che scendono da 41 a 30.

Le ore totali dedicate a corsi di formazione nelle imprese sono state, nel corso del 1999, oltre 62 milioni. Di queste, 39 milioni hanno riguardato corsi tenuti nelle grandi imprese. La figura 4.8 mostra la variazione dell'intensità delle attività di formazione, misurata attraverso la media delle ore di lavoro dedicate a corsi, per genere dei dipendenti formati e per dimensione aziendale.

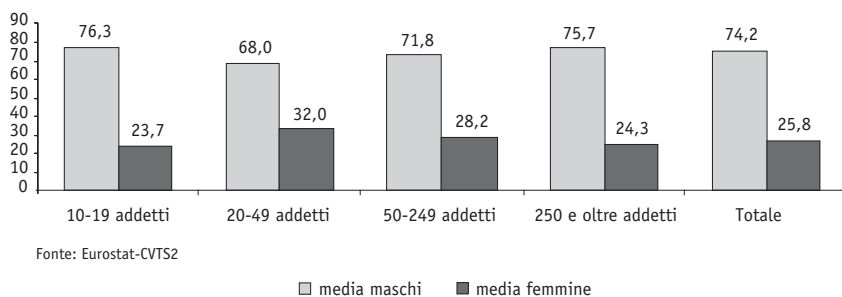


Figura 4.8
Intensità delle attività di formazione nelle imprese in Italia: media delle ore di lavoro dedicate a corsi di formazione nelle imprese i cui dipendenti hanno partecipato a corsi di formazione, per genere dei dipendenti formati e per dimensione aziendale (1999)

Fonte: Elaborazioni ISFOL- Progetto Formazione Continua su dati Eurostat-CVTS2

La percentuale di ore di lavoro dedicate ai corsi di formazione, rispetto al totale delle ore di lavoro, varia fra l'1,31% nelle imprese più piccole allo 0,93% in quelle di maggiori dimensioni. Anche le ore medie di formazione per partecipante ai corsi presentano un andamento simile, come si vede in figura 4.9.

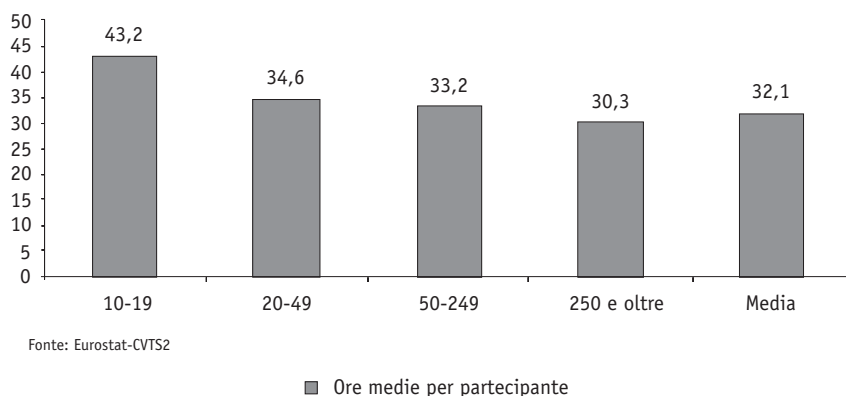


Figura 4.9
Intensità delle attività di formazione nelle imprese in Italia: ore medie di formazione per partecipante ai corsi, per dimensione aziendale (1999)

Fonte: Elaborazioni ISFOL- Progetto Formazione Continua su dati Eurostat-CVTS2

Nelle PMI, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, le attività formative sono spesso di natura informale, e si tratta di attività interne di formazione che sono fornite dal personale dell'impresa stessa. In genere, le PMI fanno ricorso al mercato della formazione quando devono ottenere precisi profili professionali e competenze di cui non dispongono già al proprio interno e mostrano molto più interesse per i corsi fatti su misura per loro che non per i corsi "aperti". In Italia, il ricorso al mercato sembra essere molto più frequente e ciò spiega, in parte, il

fatto che i costi sostenuti dalle imprese italiane per la formazione sono i più alti in Europa. Fra le attività di formazione prevalgono infatti i corsi d'aula organizzati da società esterne (81,7%), seguiti dalle attività seminariali o dalla partecipazione a convegni (66,1%), dalla formazione in situazione di lavoro (62%) e, quindi, dai corsi interni (61,7%), dalla rotazione delle mansioni e dall'affiancamento. Poco utilizzati a fini formativi, in Italia, i circoli di qualità (19%) e l'auto-apprendimento (5,6%), il cui ricorso risulta in calo rispetto al 1993.

I corsi hanno riguardato soprattutto temi relativi allo sviluppo delle abilità personali (16,3%), alla gestione aziendale (14%), all'informatica (12,5), alle tecniche di produzione (11,4%), alle normative e alle tematiche legate all'ambiente e alla sicurezza sul luogo di lavoro (9,6%); seguono l'apprendimento delle lingue, il marketing e la contabilità. Nei comparti manifatturieri prevalgono tematiche relative alle tecniche di produzione (19,8%), nel settore delle costruzioni le tematiche ambientali e relative alla sicurezza sul lavoro (19,9%), mentre nel terziario è risultato più rilevante lo sviluppo di abilità personali (18,9%). Le piccole imprese (con 10-19 addetti) e quelle più grandi (superiori ai 1.000 addetti) hanno dedicato un numero maggiore di ore di formazione alle tecniche di produzione e allo sviluppo delle abilità personali. Le altre imprese hanno realizzato, invece, prevalentemente corsi di informatica.

Se si considerano i costi diretti, le imprese hanno speso nel 1999 per i corsi di formazione in totale 2.595 milioni di euro. La remunerazione del tempo di lavoro destinato a corsi di formazione può essere stimata in 1.391 milioni di euro. La somma dei due valori dà un valore di spesa complessiva per i corsi di formazione pari a 3.986 milioni di euro. Questo valore corrisponde al 2,8% del costo del lavoro delle imprese che hanno svolto corsi di formazione. Oltre la metà della spesa totale (53,1%) è stata a carico delle grandi imprese, per un totale di 2.277 milioni di Euro, mentre il resto (46,9%) è stato sostenuto dalle PMI.

Il costo medio di ogni ora di corso è più elevato nel settore delle costruzioni, meno in quello dei servizi e dell'industria, ma soprattutto è più alto tra le piccole imprese.

L'efficienza di qualsiasi investimento in attività di formazione, tuttavia, non dipende solo dalla quantità di risorse così investite, ma anche da altri problemi, per esempio l'adozione di una strategia generale d'impresa ben definita e ben realizzata o di una politica di formazione coerente con i bisogni dell'impresa.

A differenza di quanto avviene in molti paesi europei, dove una quota significativa delle PMI prepara annualmente un piano formalizzato di formazione, in Italia soltanto il 18,7% delle imprese programma le proprie attività di formazione redigendo un piano *ad hoc*. Di queste, la metà definiscono tali programmi per ottenere una certificazione di qualità, le altre perché considerano la formazione un tema centrale nelle relazioni industriali, oppure per far conoscere le opportunità di formazione all'interno dell'impresa e coinvolgere i responsabili delle diverse aree. Tali percentuali diminuiscono nelle PMI, laddove il tema della formazione è affrontato in modo scarsamente sistematico. Soltanto il 10,5% delle imprese

redige un *budget* relativo alle spese per formazione, l'8,9% dispone di strutture permanentemente destinate alla formazione mentre il 6,7% ha sottoscritto accordi, con i propri dipendenti o con strutture sindacali, che prevedono l'organizzazione di attività formative.

Lo sviluppo delle attività formative nelle PMI, soprattutto in quelle più piccole, è spesso frenato da una serie di ostacoli interni specifici, che comprendono i pesanti carichi di lavoro causati dall'assenza dei dipendenti, e i conseguenti alti costi dovuti all'assenza del personale in formazione, una mancanza di professionalità e difficoltà nell'identificare gli specifici bisogni di formazione, quando ciò non viene affidato a società esterne di consulenza, l'esistenza di "barriere mentali" da parte dei titolari d'impresa e dei manager. Esistono anche barriere esterne che ostacolano la formazione dei dipendenti, che comprendono gli alti costi (diretti ed indiretti) della formazione, le procedure amministrative e la mancanza di trasparenza nei mercati formativi.

I dati più recenti rilevati sulle PMI venete mostrano come la situazione relativa al Veneto sia certamente migliore rispetto alla media nazionale, proprio in relazione a quegli elementi che consentono di adottare comportamenti formativi maggiormente orientati alla sistematicità, come dimostra ad esempio la percentuale di imprese che utilizzano il piano formativo (41,7% nelle PMI Venete contro il 18,7% per le imprese con 10 e più addetti a livello nazionale nel 1999; vedi paragrafo 2.6.1). Nel paragrafo successivo si tenterà di porre in evidenza la significatività di alcuni di tali aspetti.

4.3 UNA LETTURA TRASVERSALE TRA PMI VENETE E GRANDI IMPRESE. UN PERCORSO DI APPROFONDIMENTO COMPARATIVO

In questo paragrafo si propongono alcuni spunti di approfondimento di carattere comparativo, rispetto al comportamento di piccole e medie imprese localizzate in altre importanti regioni italiane, oggetto dell'indagine sperimentale, e con riferimento alle grandi imprese. Si tratta di un approfondimento di natura qualitativa, in quanto i comportamenti riferiti alle due tipologie di impresa, grandi e medio - piccole, corrispondono a quadri di riferimento diversi tra loro.

L'analisi comparativa è sviluppata rispetto ad alcuni indicatori dei processi di formazione continua. Le indagini disponibili sulla formazione continua nelle imprese, di fonte nazionale ed europea²³, evidenziano con grande chiarezza la forte relazione positiva tra la promozione dei processi di innovazione nelle imprese, in particolare di tipo tecnologico ed organizzativo, e la formazione continua. Le imprese coinvolte in processi di innovazione, a prescindere dal tipo di cambiamento registrato, sembrerebbero avere svolto formazione continua in misura maggiore e più strutturata, rispetto alle altre imprese.

Gli indicatori considerati riguardano:

- le innovazioni, in particolare di carattere organizzativo, introdotte nelle imprese e la centralità della formazione continua per lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze dei lavoratori. Si fa qui riferimento alla relazione tra intensità, estensione ed ampiezza dei processi di formazione continua e le innovazioni tecnologiche di processo/prodotto, l'informatizzazione delle attività operative delle imprese, la riduzione del numero dei livelli gestionali e direttivi, il cambiamento e lo sviluppo del sistema delle competenze, l'introduzione e il mantenimento di sistemi di qualità e di sicurezza;
- l'approccio strutturato alla formazione continua, con riferimento al nesso virtuoso esistente tra l'utilizzo di piani formativi, la qualità e quantità delle attività formative realizzate;
- la presenza di un'analisi strutturata dei fabbisogni formativi e la valutazione degli esiti dei processi;
- il ruolo delle organizzazioni dei lavoratori nella definizione dei processi di formazione continua.

²³ Si fa riferimento alle seguenti fonti: Istat-Eurostat CVTS 1 e CVTS 2; Unioncamere-S.I.Excelsior 2003; Isfol-Progetto Formazione Continua.

Tabella 4.2
 Percentuale di imprese che hanno realizzato formazione e che hanno introdotto innovazioni organizzative o hanno realizzato formazione per innovare le competenze dei dipendenti, per dimensione aziendale, nel periodo 1999-2002 (%)

	Grandi imprese		PMI		
	CVTS 2, 1999	ISFOL, 2001	CVTS 2, 1999	ISFOL, 2002*	ISFOL, 2002**
Innovazioni organizzative adottate dalle imprese	44,3	92,8	21,4	63,8	67,3
Formazione per l'innovazione delle competenze dei lavoratori	52,5	75,2	14,4	51,2	54,8

Fonti: Eurostat CVTS2; ISFOL-Politecnico di Torino 2002, ISFOL-CUOA 2003

* Media complessiva riferita a Toscana, Marche e Veneto

** Media riferita al Veneto

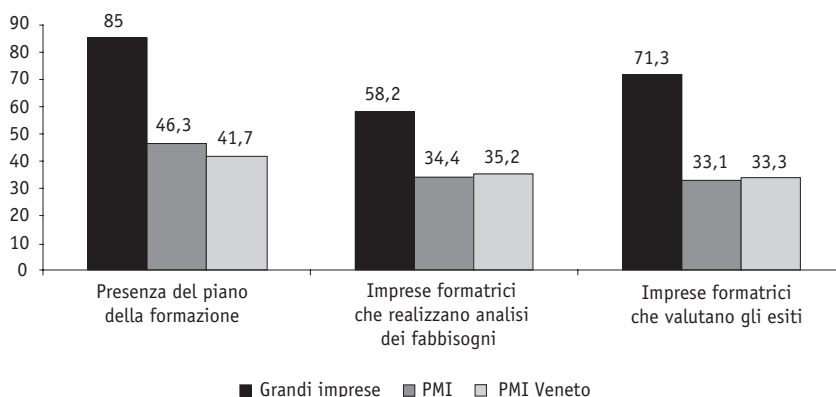
Nel periodo 1999-2002 emerge, come tratto comune alle due tipologie d'impresa, la centralità della formazione continua come strumento principale per innovare o sviluppare le competenze possedute dai lavoratori delle imprese. Elemento centrale è, per tutte le tipologie d'impresa, l'importanza assunta dal cambiamento organizzativo, per migliorare la competitività e l'efficacia delle organizzazioni produttive.

Il dato quantitativo, mostra come le grandi imprese presentino percentuali d'introduzione delle innovazioni organizzative nel 2001 decisamente superiori ai dati medi delle PMI ed a quelli specifici per le PMI venete. In particolare, le PMI, in maggior misura quelle venete, mostrano un notevole aumento nell'introduzione delle innovazioni organizzative. Un dato che conferma come la produzione flessibile specializzata, che rappresenta il principale tratto distintivo di questa regione, abbia avuto la necessità di sviluppare un fortissimo miglioramento delle organizzazioni produttive, come risposta alle esigenze di cambiamento sempre più veloce dei mercati, che evidenzia la centralità delle competenze detenute dalle imprese come leva di sviluppo della competitività. Sono soprattutto le PMI, rispetto a questo specifico aspetto, che mostrano comportamenti maggiormente virtuosi. L'investimento sulle risorse umane è considerato particolarmente strategico per le piccole e medie imprese, che ne fanno l'asset principale di adeguamento e sviluppo competitivo delle imprese. Il processo si qualifica come risposta rispetto ai mutamenti dello scenario competitivo internazionale, i cui effetti, in questa tipologia d'impresa, si presentano marcati proprio a partire dal 2000. Anche in questo caso il comportamento delle imprese della regione Veneto è significativo; hanno investito in manutenzione, sviluppo ed innovazione delle competenze con un tasso d'incremento, nel periodo considerato, superiore al 40%.

Il ricorso ad un piano formativo caratterizza le imprese con un approccio organico e strutturato verso la formazione continua. Le imprese redigono il piano sia per ragioni di politica aziendale, sia per motivi legati al contesto esterno. Nel primo caso, si evidenzia l'esigenza di enfatizzare l'importanza della formazione, il suo peso nelle relazioni aziendali, l'esigenza di programmare efficace-

mente i processi formativi. Nel secondo caso, prevale l'esigenza di acquisire finanziamenti per nuovi investimenti ovvero di rispondere a necessità derivanti dal confronto tra le parti sociali. Le imprese che mostrano di possedere un'attenzione alla qualità ed all'efficacia della formazione erogata realizzano analisi dei propri fabbisogni formativi e, al termine del processo, ne valutano gli esiti. (Fig. 4.10)

Figura 4.10
Indicatori dell'approccio strutturato ed efficace alla formazione continua nelle imprese per dimensione aziendale (%)



Fonti: ISFOL-Politecnico di Torino 2002, ISFOL-CUOA 2003

La presenza del piano formativo caratterizza in modo più marcato le grandi imprese, fra le quali oltre l'80% lo redige, mentre nelle PMI tale percentuale non raggiunge il 50%. Le PMI del Veneto sembrano caratterizzarsi per una minore propensione a formalizzare le necessità di qualificazione dei propri dipendenti in un quadro organico di medio periodo, e quindi ad apprezzare in modo diffuso l'effetto leva della qualità.

Tuttavia il dato è senz'altro positivo, se lo mettiamo in relazione con quanto rilevato in CVTS2 nel 1999, per cui, in media, solo il 18,7% delle imprese italiane utilizza il piano (vedi paragrafo 4.2).

Sotto il profilo della dotazione degli strumenti dell'analisi del fabbisogno e della valutazione degli esiti le due tipologie di impresa, seppure in termini quantitativamente diversi, tendono a manifestare la presenza di analoghe criticità.

Il divario di comportamento esistente fra le grandi imprese e le PMI si riduce riguardo alla capacità di analizzare i propri fabbisogni formativi. Lo scostamento torna ad essere molto evidente riguardo alla valutazione degli esiti degli interventi formativi. Le tabelle 4.3 e 4.4 mostrano il ruolo virtuoso del piano formativo nel modificare strutturalmente l'atteggiamento culturale delle imprese, rispetto ad almeno due delle tre macro fasi in cui si articola il processo formativo, quella preliminare dell'analisi del fabbisogno e quella finale della valutazione degli esiti dei processi erogati.

	%
Imprese che non realizzano analisi dei fabbisogni	59,6
Imprese che non realizzano analisi dei fabbisogni in presenza del piano	31,5
Imprese che non realizzano analisi dei fabbisogni in assenza del piano	80,7

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

*Tabella 4.3
Relazione tra
presenza di piani
di formazione e
realizzazione di
analisi dei
fabbisogni nelle
imprese del
Veneto (2002)*

In presenza dei piani di formazione cresce la percentuale di imprese che realizzano analisi dei fabbisogni, nella fase preliminare alla realizzazione degli interventi formativi, analogamente a quanto accade per le imprese che valutano i risultati della formazione, dopo la sua erogazione.

Le indicazioni che emergono suggeriscono al decisore il rafforzamento e/o l'introduzione di misure d'accompagnamento che agevolino le imprese, nel momento in cui richiedono l'utilizzo del finanziamento pubblico per fare formazione, alla redazione di piani formativi che prevedano chiare indicazioni sui fabbisogni specifici aziendali a cui s'intende rispondere e sugli strumenti con cui sarà data evidenza dei risultati conseguiti.

Anche rispetto all'attenzione alla valutazione degli esiti dei processi formativi, risulta apprezzabile l'effetto indotto dalla presenza di un piano di dettaglio della formazione. La tabella di seguito esposta mostra come nelle imprese venete in presenza di piani di dettaglio della formazione cresce la percentuale di imprese che valutano gli esiti dei processi.

	%
Imprese che non realizzano valutazione degli esiti	64,0
Imprese che non realizzano valutazione degli esiti in presenza del piano	46,7
Imprese che non realizzano valutazione degli esiti in assenza del piano	76,9

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

*Tabella 4.4
Relazione tra
presenza di piani
di formazione e
realizzazione di
valutazione degli
esiti della
formazione nelle
imprese del
Veneto (2002)*

Alla luce sia degli orientamenti comunitari che della attuale politica nazionale a sostegno della formazione continua, declinata a partire dalla legge 236/93, fino al recente avvio dei Fondi Paritetici Interprofessionali, i processi di formazione continua rappresentano l'occasione per rafforzare il ruolo delle parti sociali, attraverso lo sviluppo della prassi dei piani di formazione concordati.

La centralità di una formazione realizzata in modo non episodico e saltuario sembra farsi strada attraverso il riconoscimento della necessità di ampliare la prassi dei piani formativi aziendali, interaziendali, di settore e territoriali. Tale percorso sembra però mantenere caratteri di specificità interna alle imprese, piuttosto che di condivisione del processo da parte degli attori del dialogo sociale.

In quest'ambito emerge chiaramente, nelle PMI in particolare ma anche nelle grandi imprese, il "non dialogo" tra le imprese e le rappresentanze dei lavoratori. Le imprese formatrici che hanno stipulato accordi specifici con le organizzazioni sindacali rappresentano il 22,3% fra le grandi imprese ma scendono a meno del 4% fra le PMI.

Emerge chiaramente come sia ancora lunga la strada per pervenire, nel merito dei processi di formazione, ad un ruolo attivo di entrambe le parti, a garanzia di un ottimale impiego delle risorse per la formazione nei confronti sia delle imprese che dei lavoratori in esse occupati, e come tale sfida non possa che essere raccolta e rilanciata dal ruolo che in futuro assumeranno proprio i Fondi Interprofessionali, che portano a compimento il processo di coinvolgimento e condivisione dei processi formativi da parte delle parti sociali.

In generale, le piccole e medie imprese riconoscono un ruolo ancora marginale alla possibilità di attuare un coinvolgimento attivo delle rappresentanze dei lavoratori riguardo ai processi di formazione continua. Questa lettura è sostanzialmente comune alle tipologie d'impresa analizzate, dal momento che i valori che si registrano nelle grandi imprese, sebbene più alti, restano nel campo di una sostanziale marginalità.

La strada tuttavia è stata avviata e dalla ricerca emerge un dato importante da valorizzare: il ruolo efficace delle rappresentanze sindacali, nei casi in cui queste hanno avuto l'opportunità di intervenire attivamente nelle decisioni inerenti i processi di formazione, favorendo l'inserimento, nei processi, dei dipendenti caratterizzati dai livelli di qualificazione più bassi.

4.4 I COMPORTAMENTI FORMATIVI DELLE PMI E DELLE MICRO-IMPRESSE VENETE A CONFRONTO: UN APPROFONDIMENTO RELATIVO ALLA PROVINCIA DI TREVISO

In questo paragrafo si riporta una sintesi dei principali risultati dell'indagine sulla formazione continua nelle micro-imprese in provincia di Treviso, realizzata dal Progetto Formazione Continua ISFOL nel 2002²⁴, insieme ad alcuni dati rilevati sulle PMI, sempre nella provincia di Treviso, nel 2002. L'obiettivo non è di operare un confronto diretto fra i risultati delle due indagini ma di mettere in evidenza alcune similitudini e differenze rispetto ai comportamenti formativi rilevati.

Il modulo multiscopo dell'indagine Istat sulle PMI (Istat, 2002) fornisce un'interessante lettura dei profili organizzativi delle piccole imprese, sulla base di una segmentazione che mette in evidenza l'esistenza di una soglia dimensionale 'critica' fra le micro-imprese, quella che separa le imprese con 1-2 addetti dalle imprese con dimensioni immediatamente superiori.

Dall'indagine risulta che:

- le piccolissime imprese sono mediamente meno informatizzate rispetto alla media, si relazionano poco con altre imprese, sono meno innovative, non fanno ricerca e sviluppo e investono solo marginalmente in formazione;
- i rapporti di collaborazione tra le imprese sono più diffusi nelle micro-imprese più grandi e nel Nord-Est, meno nel Sud;
- la percentuale di imprese formatrici con 1-2 addetti è pari al 3,6% nell'industria e al 5,7% nei servizi e sale intorno al 20% in quelle da 3-9 addetti.

L'indagine ISFOL sulle micro-imprese nella provincia di Treviso mette in evidenza atteggiamenti sostanzialmente positivi verso la formazione continua da parte dei piccoli imprenditori, soprattutto se questa consente alle imprese di acquisire le conoscenze necessarie ad accrescere la competitività.

Gli imprenditori trevigiani, intervistati nel corso di un focus group, ritengono utile aumentare e sistematizzare le occasioni di collaborazione tra le piccole imprese, al fine di costituire consorzi e raggruppamenti e di attivare processi di formazione integrati per sviluppare competenze e professionalità, non disponibili sul mercato locale. A tal fine auspicano una maggiore sensibilizzazione da parte delle associazioni di categoria, che potrebbero dimostrare una maggiore attenzione ai loro associati, sostenendo la diffusione di conoscenza attraverso l'erogazione di corsi di formazione.

²⁴ L'indagine campionaria è stata realizzata con la collaborazione della società di ricerca GFK-ASM. Attraverso la rilevazione CATI è stato intervistato un campione di micro-imprese iscritte nel Registro dell'Imprese della provincia di Treviso, pari a circa 600 unità, rappresentative per tre classi dimensionale (1-2 dipendenti, 3-5, 6-9) e per settore (Industria, Costruzioni, Servizi, Commercio). L'estrazione dei nominativi di impresa è stato effettuato con la collaborazione del Centro Studi Unioncamere e della Camera di Commercio di Treviso.

La formazione può rappresentare anche un veicolo di innovazione, in quanto attiva una maggiore predisposizione e capacità ad aprirsi al futuro e a rinnovarsi per adattarsi alle nuove esigenze del mercato. I costi sono però ancora troppo elevati per svolgere formazione durante l'orario di lavoro.

D'altra parte l'offerta di formazione non è ben articolata sul territorio, quindi l'accesso diventa difficoltoso. L'impostazione dei corsi dovrebbe essere più pratica e legata al contesto territoriale.

I principali fabbisogni formativi espressi dagli imprenditori trevigiani sono raggruppabili in quattro aree:

- competenze relative alle tecniche di vendita e di marketing, la cui acquisizione consentirebbe alle imprese di valorizzare i prodotti e di individuare più efficacemente i trend di mercato;
- competenze nel campo economico e finanziario, il cui potenziamento consentirebbe di mantenersi costantemente aggiornati in materie sottoposte a continui cambiamenti;
- competenze per rafforzare la conoscenza delle lingue straniere, al fine di aumentare il volume di affari negli scambi con la clientela estera, acquisendo un'immagine più professionale;
- conoscenze nel campo della sicurezza sul luogo di lavoro, soprattutto nell'edilizia e nell'impiantistica, settori in cui i livelli di rischio sono continui e sempre presenti.

Per superare gli attuali limiti, occorrerebbe un'accorta gestione dell'intervento pubblico, per rendere l'accesso ai fondi più fluido e immediato, riducendo i vincoli burocratici e, soprattutto, rispondendo in modo mirato alle specifiche esigenze delle imprese. Ciò consentirebbe di superare la sporadicità degli interventi formativi in azienda, rafforzando l'elemento strutturato della formazione continua, in modo da accompagnare le imprese e i lavoratori nella crescita professionale. In tal modo l'intervento pubblico riuscirebbe ad assecondare l'esigenza espressa da quegli imprenditori più consapevoli della necessità che, anche attraverso le politiche formative, si sviluppi un approccio più mirato a valorizzare l'esistenza di contesti distrettuali di apprendimento, e le relazioni complesse tra i diversi attori coinvolti nel processo formativo e nello sviluppo del territorio.

L'analisi dei dati, rilevati con l'indagine campionaria ha messo in evidenza i comportamenti formativi delle micro-imprese trevigiane (figura 4.11).

L'analisi dell'evoluzione dei comportamenti formativi delle micro-imprese nel triennio 1999-2001 mostra come la percentuale di imprese che hanno realizzato interventi formativi rimanga costante, rappresentando ogni anno circa il 38% del totale. Piuttosto alta (22%) è anche la percentuale di imprese che hanno fatto ricorso alla formazione nell'intero triennio. Il 21% delle imprese hanno realizzato corsi in forma sporadica, ossia in uno solo dei tre anni. Il 7% in due anni su tre. Rimane una quota ancora molto alta di imprese, la metà ossia il 51%, che non hanno mai organizzato corsi di formazione nel triennio.

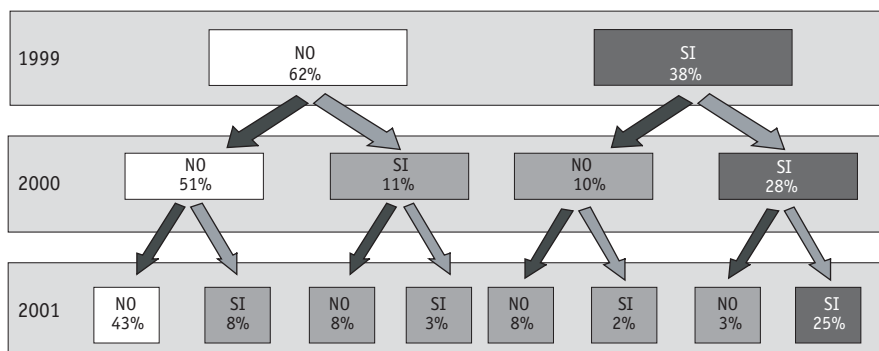


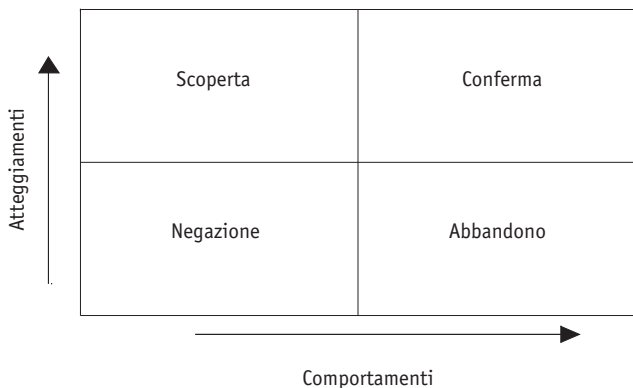
Figura 4.11
I comportamenti formativi delle micro-imprese nel triennio 1999-2001 (Provincia di Treviso, % per anno)

Fonte: Indagine-pilota ISFOL-Progetto Formazione Continua 2002 sulla Formazione continua nelle micro-imprese di Treviso e di Firenze

Siamo quindi di fronte ad una sostanziale stabilità nei comportamenti (sia positivi che negativi) all'interno di un quadro dinamico. La matrice in figura 4.12 classifica alcune tipologie di comportamento e di atteggiamento attivate dalle imprese nei confronti della scelta formativa, in particolare:

- una modalità di comportamento può essere definita di tipo 'confermativo', in quanto deriva da una scelta, stabilizzata nel tempo, a favore dell'adozione della formazione come prassi che accompagna la crescita aziendale. In essa ritroviamo le imprese che hanno sempre realizzato formazione nel triennio;
- al polo opposto si situano comportamenti di rifiuto e ostilità verso la formazione, derivati da atteggiamenti negativi ed espressi in comportamenti, stabilizzati nel tempo, da parte di imprese che fanno a meno della formazione (almeno di quella strutturata), e che quindi rifiutano l'opzione formativa o sono ad essa indifferenti;
- una linea dinamica è orientata da atteggiamenti positivi ed è rappresentata da quelle imprese che ricorrono alla formazione in modo discontinuo, scoprendo e riscoprendo l'utilità della formazione a seconda delle esigenze contingenti o delle convenienze;
- una linea dinamica, ma orientata da atteggiamenti prevalenti di sfiducia, è costituita dalle imprese che 'abbandonano il campo' dopo aver fatto un'esperienza, in genere ritenuta non positiva, oppure per altri motivi anche di tipo esogeno (investimento non necessario, crisi aziendale, ecc.).

Figura 4.12
Atteggiamenti e
comportamenti
delle micro-
imprese verso la
formazione
continua (1999-
2001)



Fonte: Indagine-pilota ISFOL-Progetto Formazione Continua 2002 sulla Formazione continua nelle micro-imprese di Treviso e di Firenze

Se nella grande impresa prevale una visione razionalistica, la piccola impresa si inserisce all'interno di una visione evolucionistica dell'economia, in cui prevalgono i contesti e il tessuto relazionale. Nella piccola impresa si realizza il superamento della visione razionalistica per utilizzare le possibilità offerte dai contesti, le "capacità invisibili", l'informale. Lo sviluppo delle competenze non è qui basato sulla capacità di fare previsioni ma sulla capacità di riconoscere la domanda latente.

In particolare, nella piccola impresa artigiana il sapere è di tipo relazionale e personale. Quando questa deve relazionarsi con imprese esterne, che appartengono ad altri contesti, nasce il problema di come implementare una capacità comunicativa interattiva a distanza. Ossia, di come rispondere al bisogno di gestire la diversità/complessità mantenendo l'omogeneità culturale che è la caratteristica di fondo e il valore aggiunto della piccola impresa.

Il legame fra imprese e territorio sembra molto forte in provincia di Treviso, sia fra le PMI che fra le micro-imprese. La figura 4.13 mostra come sia la partecipazione a strutture associative sia l'appartenenza a distretti industriali influenzino decisamente la propensione all'investimento formativo da parte delle PMI trevigiane. In particolare, sembra che i distretti nel trevigiano rivestano un ruolo determinante nel fornire attività di supporto alle imprese per la gestione delle iniziative formative o nell'organizzazione e gestione della formazione attraverso la messa a disposizione di aule, attrezzature, tutor e tecnologie didattiche. Il ruolo ricoperto dagli accordi con altre imprese, siano esse fornitrici, clienti o concorrenti, è invece meno rilevante.

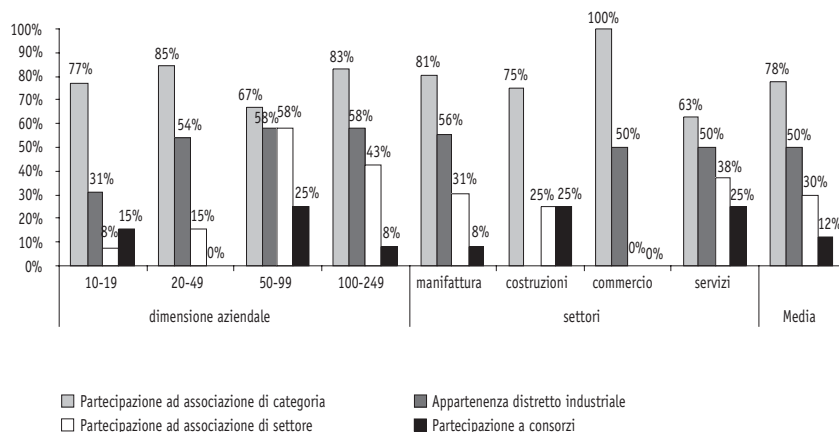


Figura 4.13
Distribuzione delle PMI formatrici per partecipazione a distretti produttivi o a strutture associative (Provincia di Treviso, %)

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

Fra le micro-imprese, l'appartenenza ad un distretto industriale, ad un consorzio o ad un'associazione di categoria e, in genere, l'adesione a reti o l'accordo fra imprese (soprattutto con imprese appartenenti a settori differenti) comportano una maggiore partecipazione delle imprese, e dei loro dipendenti, ad occasioni di formazione esplicita.

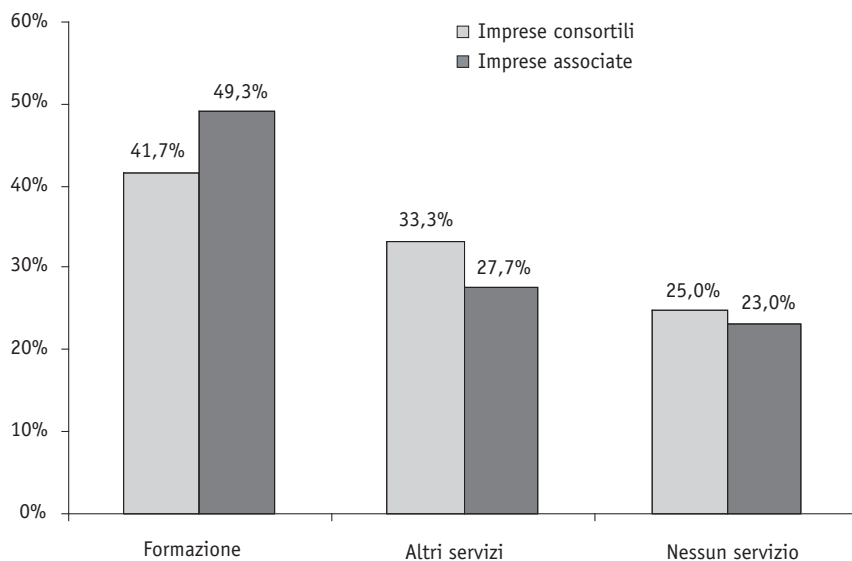
Media imprese formatrici	35,0
Accordi con altre imprese	
Con aziende o titolari dello stesso settore	37,3
Con aziende o titolari di altro settore	53,3
No	33,9
Appartenenza ad associazioni di categoria	
Iscritte	39,6
Non iscritte	27,4

Tabella 4.5
Percentuale di micro-imprese formatrici per presenza/ assenza di accordi con altre imprese e per appartenenza ad associazioni di categoria (Provincia di Treviso, 2001)

Fonte: Indagine-pilota ISFOL-Progetto Formazione Continua 2002 sulla Formazione continua nelle micro-imprese di Treviso e di Firenze

Sempre fra le micro-imprese, è soprattutto l'appartenenza ad associazioni di categoria, piuttosto che a strutture consortili, a garantire alla micro-imprese trevigiane l'utilizzo di servizi specificamente formativi (figura 4.14).

Figura 4.14
Ripartizione
percentuale per
servizi utilizzati
dalle micro-
imprese che
partecipano a
consorzi o ad
associazioni di
categoria
(Provincia di
Treviso, 2001)



Fonte: Indagine-pilota ISFOL-Progetto Formazione Continua 2002 sulla Formazione continua nelle micro-imprese di Treviso e di Firenze

La pratica formativa risulta maggiormente diffusa nelle micro-imprese del terziario e in quelle di maggiore dimensione (6-9 dipendenti), mentre è meno presente nell'edilizia.

È evidente nelle piccole imprese una limitata capacità nel pianificare forme di investimento sia di ordine materiale che immateriale. I processi di formazione e di apprendimento che avvengono all'interno delle piccole e delle micro-imprese sono tradizionalmente basati sull'esperienza diretta piuttosto che su percorsi codificati. Ad essere privilegiate sono modalità di apprendimento strettamente legate all'azione produttiva quotidiana di cui, spesso, non esiste nemmeno consapevolezza: i fenomeni sono spontanei o la forma di guida è assai blanda. I fenomeni di apprendimento avvengono senza che vi sia un investimento intenzionale esplicito da parte dell'imprenditore e dei lavoratori coinvolti: non si "stacca" l'attività produttiva per seguire un corso e quindi non si avverte una rottura rispetto alla routine produttiva. La produzione di forme di apprendimento informale all'interno dell'impresa ha consentito a queste imprese di sopravvivere e spesso anche di crescere attraverso una valorizzazione delle competenze interne nei termini di un accumulo di competenze.

Una delle caratteristiche di fondo delle piccole imprese sta nel produrre forme di professionalità di tipo relazionale, ossia una professionalità che non conosce codificazioni formali ma che si costruisce attraverso la comunicazione interpersonale nei luoghi del lavoro, per cui spesso si impara senza accorgersene. Nelle grandi imprese, viceversa, i processi di trasmissione della conoscenza

sono più codificati, la professionalità non è di tipo relazionale, non si sviluppa con l'incremento di esperienza ma dipende da un insieme di fattori che vanno dal livello di R&S ai livelli di innovazione tecnologica e organizzativa che si introducono.

In provincia di Treviso, le PMI ricorrono in misura rilevante ad interventi di tipo strutturato, preferendo utilizzare i corsi a gestione esterna rispetto a quelli organizzati direttamente. Sono anche molto utilizzate forme meno strutturate, come la partecipazione a seminari e convegni, periodi di addestramento per i neo assunti con l'utilizzo degli strumenti abituali di lavoro, la partecipazione a mostre e fiere da parte dei dipendenti e i periodi di addestramento sistematico per tutti i dipendenti con l'utilizzo degli strumenti abituali di lavoro.

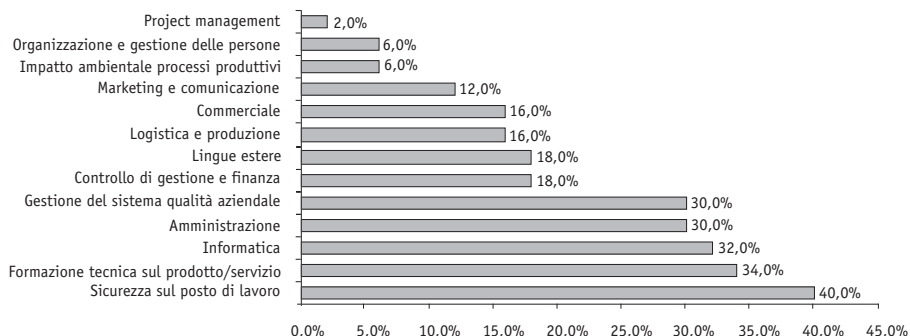
L'analisi per classe dimensionale d'impresa mostra come, anche a Treviso, l'utilizzo dei corsi, interni o esterni, sia prevalente soprattutto nelle imprese medie, all'interno delle quali è utilizzato anche lo strumento degli stages per i dipendenti, mentre nelle piccole imprese prevale nettamente il ricorso a modalità informali, come la partecipazione a seminari, mostre e fiere o l'addestramento.

Le imprese che non hanno avviato processi formativi solo in parte (23,7%) denotano motivazioni di tipo economico (costi troppo elevati); la maggior parte indicano ragioni di tipo organizzativo, nell'impossibilità di "staccare" le persone dai loro compiti lavorativi (47,5%) o nella difficoltà di valutare le necessità di formazione dell'impresa (20,9%). Molte sostengono che i dipendenti sono già in possesso delle competenze che l'impresa ritiene necessarie, in quanto hanno già partecipato a precedenti attività (36,7%) o ritengono che le competenze fornite dal sistema educativo siano adeguate e quindi che i dipendenti possedevano già un portafoglio di competenze adeguate (23,7%).

L'intensità della formazione (ossia la durata delle attività corsuali) è aumentata nel 2002 ed è maggiore nelle imprese dei servizi, presumibilmente in relazione al maggiore impatto che le nuove tecnologie e la rilevanza del fattore umano hanno all'interno di queste organizzazioni.

Nel trevigiano i corsi hanno riguardato principalmente il tema della sicurezza sul luogo di lavoro, quindi, nell'ordine, la formazione tecnica sul prodotto o sul servizio, l'informatica, l'amministrazione, la gestione del sistema qualità, il controllo di gestione, le lingue, la logistica e produzione, il commerciale, il marketing e la comunicazione e, solo in misura minima, l'organizzazione e la gestione del personale (figura 4.15).

Figura 4.15
Contenuti dei
corsi di
formazione nelle
PMI trevigiane
(2002, %)



Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

I corsi sulla sicurezza nelle PMI hanno riguardato, in particolare, le imprese di maggiore dimensione e quelle operanti nell'edilizia e nei servizi; quelli sulla qualità hanno avuto una maggiore diffusione invece nelle aziende comprese fra i 20 e i 100 dipendenti, così come quelli di lingua, mentre la formazione tecnica sul prodotto/servizio è stata realizzata in modo invariato nelle imprese piccole come nelle più grandi, con una maggiore diffusione nei servizi e nel commercio.

La partecipazione dei lavoratori alla definizione delle forme e dei contenuti delle attività formative non è molto diffusa: la decisione di fare formazione è una prerogativa della direzione dell'impresa in quasi il 70% dei casi, mentre la decisione è concordata con i lavoratori o da questi espressamente richiesta solo per una minoranza dei rispondenti (il 30% - Tabella 4.6).

Tabella 4.6
Distribuzione
delle PMI
trevigiane per
titolarità della
decisione di fare
formazione
(2002, %)

Dimensione aziendale/Settore	Modalità della decisione			Totale
	decisione aziendale	decisione concordata	richiesta del lavoratore	
10-19 dipendenti	66,7	22,2	11,1	100,0
20-49 dipendenti	60,0	40,0	0,0	100,0
50-99 dipendenti	83,3	8,3	8,3	100,0
100-249 dipendenti	66,7	22,2	11,1	100,0
Manifattura	70,4	22,2	7,4	100,0
Costruzioni	50,0	50,0	0,0	100,0
Commercio	100,0	0,0	0,0	100,0
Servizi	71,4	14,3	14,3	100,0
Media	70,0	22,5	7,5	100,0

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

In provincia di Treviso solo una PMI su quattro è attrezzata all'interno dedicando una persona e, a volte, un ufficio alla funzione formazione. Altrettante sono le imprese che preferiscono affidarsi a società di consulenza o enti di formazione. Interessante è il dato relativo al 18% di imprese che invece ritengono utile affidarsi alle strutture associative ed ai consorzi (figura 4.16).

4.4 I
comportamenti
formativi delle
PMI e delle
micro-imprese
venete a
confronto: un
approfondimento
relativo alla
provincia di
Treviso

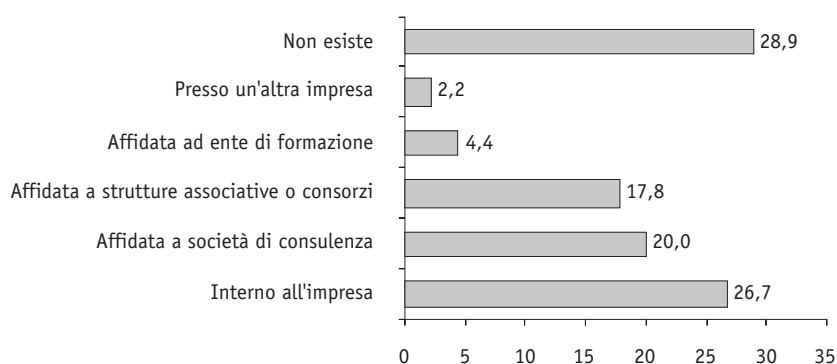


Figura 4.16
Persona o ufficio
che si occupa
specificamente
dell'organizzazio-
ne e gestione
delle attività di
formazione nelle
PMI trevigiane
(2002, %)

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

La percentuale di PMI che hanno svolto analisi strutturate sui fabbisogni di competenze e di formazione raggiunge il 36% del totale, di cui il 27% per tutti i dipendenti ed il 7% solo per dirigenti e quadri. Il 39% delle PMI hanno dichiarato di aver anche elaborato un piano per la formazione mentre il 30% hanno utilizzato un sistema di valutazione dei risultati della formazione; ciò non avviene però, in genere, sistematicamente per tutte le attività formative ma solo per alcune di esse.

I livelli di formazione fra le PMI e le micro-imprese sembrano aumentare sia al crescere delle relazioni fra le imprese che all'intensificarsi delle relazioni fra l'impresa e il territorio nel suo insieme. Ne consegue che, probabilmente, una maggiore attenzione al rafforzamento di tali legami accrescerebbe l'efficacia delle politiche formative, creando le condizioni per una maggiore fruizione degli interventi formativi da parte delle imprese.

Una delle funzioni più importanti che un sistema territoriale può svolgere a favore di imprese e lavoratori è quello di costruire un ruolo di contesto relazionale all'interno del quale possano svilupparsi accordi tra diversi operatori per avviare processi di condivisione degli investimenti formativi, e ridurre così la percentua-

4.4 I
comportamenti
formativi delle
PMI e delle
micro-imprese
venete a
confronto: un
approfondimento
relativo alla
provincia di
Treviso

le di rischio che una forma di investimento immateriale, con benefici che si producono nel medio-lungo periodo, porta sempre con sé, sia per i lavoratori che per le imprese. Da una parte si avrebbe una ripartizione collettiva del rischio, dall'altra una condivisione sociale dei risultati.

4.5 LA DOMANDA DI FORMAZIONE CONTINUA DEI LAVORATORI DIPENDENTI DI IMPRESE PRIVATE IN VENETO

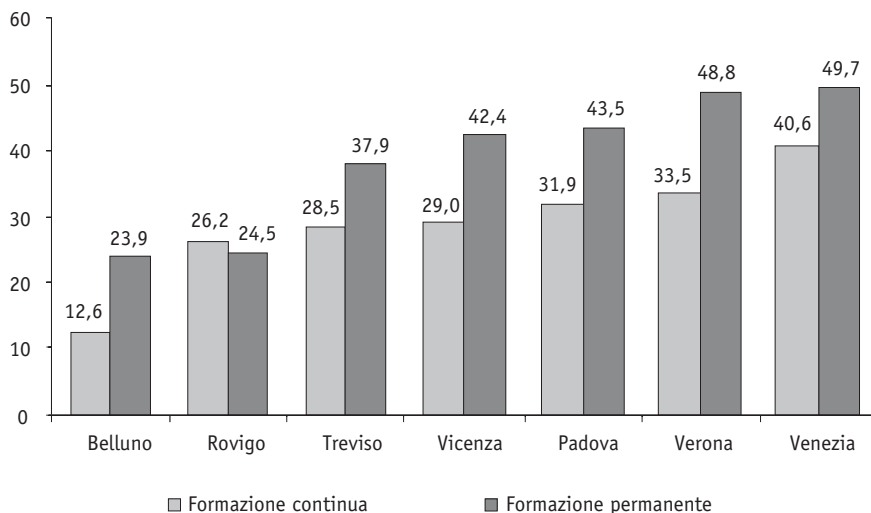
L'ISFOL conduce, a partire dal 2001, un'indagine campionaria nazionale ricorrente, per analizzare la domanda di formazione continua dei lavoratori in Italia²⁵. Sulla base dei risultati di questa rilevazione il Progetto Formazione Continua ricostruisce i livelli di partecipazione alle attività formative dei lavoratori dipendenti ed autonomi, il profilo socio-demografico ed economico dei formati e le caratteristiche della formazione ricevuta. Nel corso della prima rilevazione, sono stati intervistati 866 lavoratori residenti in Veneto, dipendenti di imprese del settore privato, sulle cui risposte è stata effettuata un'analisi che si riporta sinteticamente nel presente paragrafo.

Il dato che emerge con maggiore evidenza è quello di una grande diversificazione del fenomeno a livello territoriale. Il 31% dei dipendenti privati nel Veneto ha, infatti, partecipato ad azioni di formazione continua fra il 2000 e il 2001. La media regionale è molto vicina a quella nazionale (31,8%), ma se si analizza l'andamento a livello territoriale si nota una distribuzione molto differente fra le province venete, con un campo di variazione che è compreso fra la massima incidenza registrata a Venezia (40,6%) e quella minima nella provincia di Belluno (12,6%). I lavoratori residenti nelle province di Verona e Padova mostrano valori vicini alla media regionale, mentre per le province di Vicenza, Treviso e Rovigo il dato scende di qualche punto percentuale (figura 4.17).

L'indagine denota, a livello nazionale, una maggiore partecipazione da parte dei lavoratori alle attività di formazione permanente rispetto a quelle di formazione continua. Ciò vale anche per il Veneto, se si fa eccezione per la provincia di Rovigo. Anche nel caso della formazione permanente, la distribuzione del fenomeno si presenta molto diversificata a livello territoriale, variando fra il minimo del 23,9% di Belluno al massimo del 49,7% di Venezia. La forbice più ampia fra i due andamenti si registra nelle province di Verona (+15,3 punti percentuali) e Vicenza (+13,4). (Figura 4.17)

²⁵ Si fa riferimento all'Indagine annuale denominata "Atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori verso la formazione continua", realizzata dal Progetto Formazione Continua dell'ISFOL. L'Indagine è inserita nel Piano Statistico Nazionale del SISTAN con il riferimento ISF-00020. Per un'analisi dei risultati della terza rilevazione, effettuata nel 2004, si veda Angotti R. (2005b).

Figura 4.17
Lavoratori dipendenti di imprese private formati in Veneto per provincia di residenza e per tipo di formazione (2000-2001, %)



Fonte: ISFOL- Progetto Formazione Continua, Indagine 2001 "Atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori verso la formazione continua in Italia"

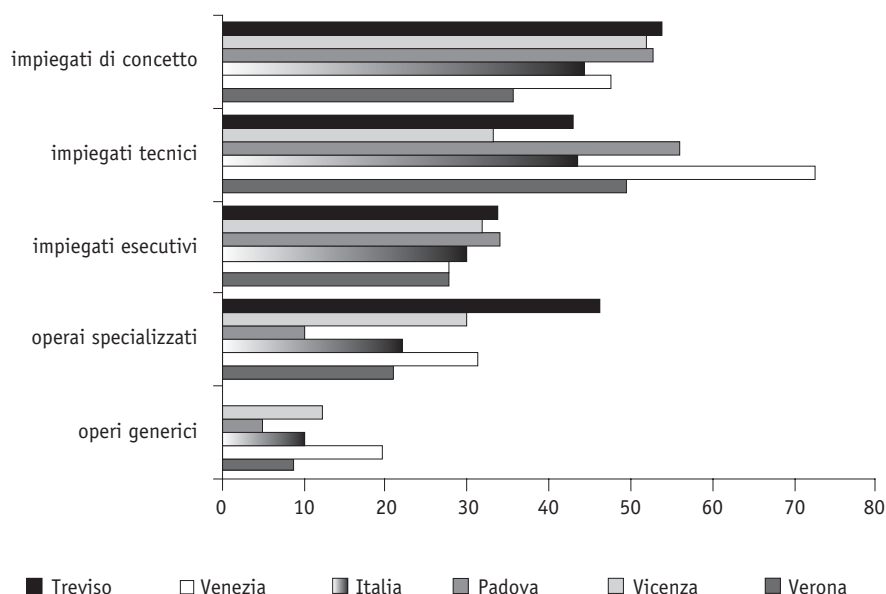
La distribuzione dei lavoratori formati per livello di inquadramento, focalizzata su operai ed impiegati, mostra livelli più alti nelle seguenti provincie: per gli impiegati tecnici e per gli operai generici, nella provincia di Venezia (72,7%); per gli impiegati di concetto e per quelli esecutivi, nelle provincie di Verona, Padova e Vicenza; per gli operai specializzati, in quelle di Verona, Venezia e Vicenza.

In particolare nel veronese, la media degli operai specializzati formati è pari al doppio della media regionale e di quella nazionale (rispettivamente: 46,1%, 22,8% e 22,5%).

La media regionale di impiegati tecnici formati è superiore di cinque punti percentuali rispetto a quella nazionale (48,1% rispetto al 43,3%), così come quella degli impiegati di concetto lo è di quattro punti (48,1% contro il 44,1%).

Viceversa, è molto bassa la percentuale di operai formati in provincia di Padova (circa la metà rispetto alla media nazionale, sia degli operai comuni, sia degli operai specializzati). (Figura 4.18)

Figura 4.18
Lavoratori dipendenti di imprese private formati in Veneto per livello di inquadramento (impiegati e operai) e per provincia di residenza (2000-2001, %)

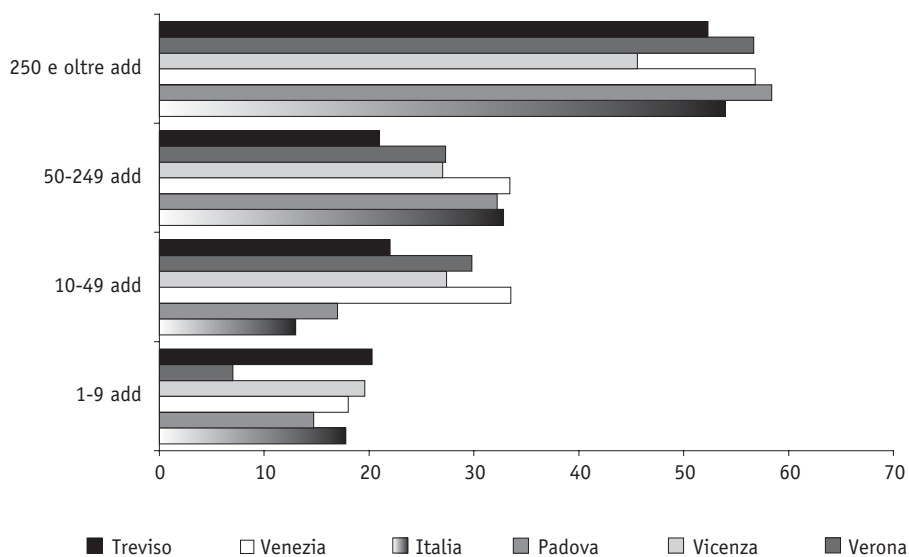


Fonte: ISFOL - Progetto Formazione Continua, Indagine 2001 "Atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori verso la formazione continua in Italia"

La distribuzione dei formati per dimensione dell'organico dell'azienda in cui lavorano denota livelli in linea con la media nazionale fra i dipendenti di grandi imprese (fra il 50% e il 60% di essi ha fatto formazione continua nel biennio), e di micro-imprese, leggermente inferiori fra i dipendenti di imprese con un organico compreso fra i 50 e i 249 addetti, e molto più alto nel segmento delle piccole imprese con un organico fra i 10 e i 49 addetti.

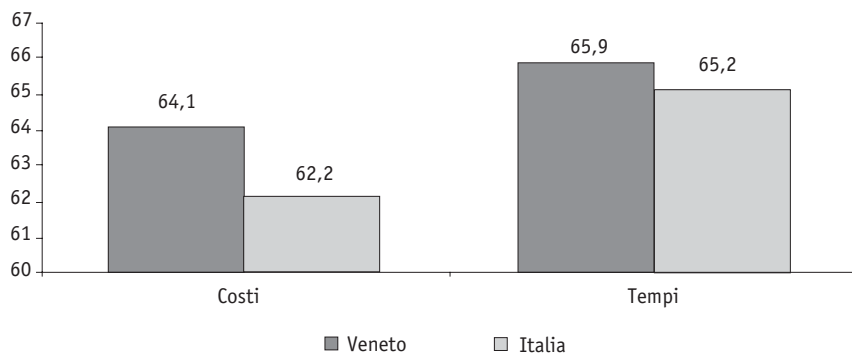
In particolare, fra i dipendenti delle imprese grandi e delle PMI con almeno 50 addetti, i livelli sono più alti nelle provincie di Venezia e Padova, mentre negli altri segmenti Venezia è sempre fra i primi posti, tranne nel caso delle micro-imprese, dove primeggia Treviso.

Figura 4.19
Lavoratori dipendenti di imprese private formati in Veneto per dimensione dell'azienda e per provincia di residenza (2000-2001, %)



Fonte: ISFOL- Progetto Formazione Continua, Indagine 2001 "Atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori verso la formazione continua in Italia"

Il dato di sintesi che emerge anche dall'analisi dei dati relativi all'indagine sui lavoratori (oltre che, come abbiamo visto in questo capitolo, dalle altre indagini sulle imprese), è quindi di una situazione complessivamente migliore rispetto a quella nazionale, pur se con una distribuzione molto differenziata a livello territoriale. Questo dato è confermato dall'indicatore, rilevato nell'indagine, relativo alla disponibilità a partecipare ai costi e ad utilizzare parte del proprio tempo libero per attività di formazione, da parte dei lavoratori. Mentre a livello nazionale la percentuale nel primo caso si attesta al 62,2% e nel secondo al 65,2%, in Veneto tali valori sono leggermente più alti (rispettivamente: 64,1% e 65,9%). (Figura 4.20).



*Figura 4.20
Disponibilità a partecipare ai costi e ad utilizzare parte del proprio tempo libero per attività di formazione, da parte dei lavoratori dipendenti di imprese private in Veneto e in Italia (2000-2001, %)*

Fonte: ISFOL- Progetto Formazione Continua, Indagine 2001 "Atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori verso la formazione continua in Italia"

conclusioni



Guardando l'evoluzione storica dei distretti industriali del Veneto risulta evidente come la conoscenza sia stata, in quei luoghi particolari, declinata come valorizzazione e diffusione dei saperi esistenti, pazientemente accumulati ed affinati nel tempo, portando a sintesi approcci plurali come le imprese, i lavoratori nonché le diverse istituzioni che hanno contribuito a generarli. In definitiva le esternalità di marschalliana memoria altro non sono che il prodotto di pratiche e di relazioni largamente condivise tra gli attori territoriali, nascendo dall'esperienza e dal confronto tra esperienze diverse. La conoscenza è quindi l'insieme dei saperi che nascono a partire dalla riflessione sulle esperienze realizzate, attraverso pratiche di dialogo, sinergia e condivisione che in luoghi specifici hanno dato vita a veri e propri laboratori sociali ed economici. Ai saperi è connotato infatti il senso e la direzione dell'agire creando le condizioni per rendere più agevole il raggiungimento degli obiettivi di uno sviluppo sostenibile e socialmente condiviso, trovando progressivamente le alleanze e le migliori condizioni per raggiungerli.

La proposta di strumenti innovativi per la razionalizzazione del sistema decisionale in ordine alla rilevazione dei fabbisogni, alla allocazione delle risorse da destinare ai vari progetti di formazione continua e alla loro valutazione, richiede una preliminare riflessione sul ruolo della formazione stessa e sulle logiche che presiedono al comportamento degli attori sociali e istituzionali. Troppo spesso questo ruolo e queste logiche sono dati per scontati, mentre invece devono essere esplicitati e interpretati per dare un fondamento alle nuove politiche.

L'accumulazione di capitale umano avviene attraverso processi che vanno dalla socializzazione delle esperienze alla formazione istituzionale, dai corsi aziendali al *"training on the job"*. Gli accumulatori di capitale umano sono, oltre ovviamente all'individuo, la famiglia, le comunità locali, le scuole, gli istituti di formazione e di ricerca, le aziende, le comunità professionali, i mass media. I tempi e i ritmi di questi processi di accumulazione hanno, fino a tempi non molto lontani, seguito una loro dinamica interna relativamente stabile e prevedibile nella sua evoluzione.

L'accelerazione dei processi di cambiamento intervenuti a livello sociale, economico e tecnologico per effetto di una competizione globale, costituisce una continua minaccia al riconoscimento del valore del capitale umano, in quanto genera ricorrenti fenomeni di spiazzamento e quindi di obsolescenza che possono essere contrastati solo attraverso una reiterazione dei processi formativi. Tuttavia se all'innovazione si conferisce anche la valenza positiva della schumpeteriana "distruzione creatrice", la formazione continua perde la connotazione di risposta difensiva e assume il ruolo di fonte del vantaggio competitivo degli individui e delle aziende. Detto in altri termini, si tratta di trasformare una minaccia in un'opportunità. Questa prospettiva dovrebbe ampliare il ruolo della formazione continua che, accanto ad azioni difensive e riparatrici a fronte di processi di obsolescenza del capitale umano, si estenderebbe ad azioni anticipatrici di creazione di vantaggio competitivo [Costa e Rullani, 1999].

Sul versante delle azioni difensive e riparatrici, le minacce al valore del capitale umano derivano:

- dalla competizione globale che ridimensiona o redistribuisce la domanda di prodotti e, quindi, delle professionalità richieste per presidiarli, professionalità che perdono tutto o in parte il loro mercato;
- dall'innovazione tecnologica, che rende obsolete le competenze, le conoscenze e le abilità con ritmi tanto più distruttivi quanto più specifica e segmentata è stata la loro formazione;
- dall'esaurimento di competenze sociali che non vengono rigenerate: si pensi per esempio all'ambiente sociale in cui si è sviluppata la PMI nel Veneto portatore di valori di etica del lavoro, di equilibri relazionali, di abilità professionali diffuse (i distretti) e che, in una certa misura, è stato "consumato" nello sviluppo senza che siano state poste le premesse per una sua riproduzione e un suo rinnovamento;
- dal ciclo di vita biologico e sociale che rende più evidenti e contraddittori precoci fenomeni di obsolescenza professionale.

Quest'ultimo punto merita un approfondimento. L'allungamento del ciclo di vita biologico delle persone ha spiazzato il ciclo di vita sociale e professionale, che è rimasto ancorato a una vita media più breve. Un cinquantenne si trova oggi con una speranza di vita biologica di circa trent'anni e una speranza di vita professionale di pochi anni, con negative conseguenze sulla qualità sociale della vita residua. E sarebbe riduttivo pensare solo ai risvolti pensionistici e previdenziali di questo problema. La formazione continua è l'antidoto a un invecchiamento sociale e professionale che contrasta con la qualità della vita biologica che viene mantenuta elevata per tutto il ciclo vitale. Ma quali profonde trasformazioni deve subire l'idea di formazione continua per poter svolgere tale ruolo?

La risposta va cercata nelle azioni anticipatrici di creazione del vantaggio competitivo, in primo luogo per i lavoratori.

La formazione continua ha una recente tradizione nazionale e regionale. Le agenzie della formazione istituzionale e quelle della formazione professionale non sono state investite se non marginalmente dal problema, mentre le aziende hanno sviluppato più esperienze di tipo riparatorio che di tipo anticipatorio. Manca quindi una consolidata e diffusa competenza pedagogica nella formazione rivolta agli adulti, pur in presenza di esperienze pilota talora eccellenti. La ricerca sulle PMI venete mostra che in questa regione sono presenti elementi di ricchezza tali da farne, per molti versi, un modello valido a livello nazionale.

Quanto viene descritto nel testo in merito al complesso processo di generazione delle conoscenze e delle competenze agite nel sistema produttivo veneto dimostra la vitalità di un territorio nel quale ancora oggi, nonostante la crisi del modello tradizionale dei distretti industriali, si realizzano circuiti virtuosi di trasformazione dell'esperienza in conoscenza trasferibile da lavoratore a lavoratore e da impresa a impresa.

bibliografia



- ANGOTTI R. (2004a), "L'investimento in formazione della grande impresa. Una rassegna delle principali indagini sulla domanda di formazione continua", in: Isfol, *Formazione continua e grandi imprese*, I libri del Fondo sociale europeo, Roma, 2004.
- ANGOTTI R. (2004b), "La domanda di formazione continua in Italia: caratteristiche, comportamenti e atteggiamenti di lavoratori e imprese", monografia in: Isfol, *Rapporto 2003*, Il vol., Editrice La Scuola, Brescia, 2003.
- ANGOTTI R. (2005a), "Analisi della domanda di formazione continua. Sintesi di alcune ricerche condotte per conto del MLPS", in: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Isfol, (2005), *La Formazione Continua in Italia. Rapporto 2004*, Roma (Camera dei Deputati, Relazione su "La formazione continua in Italia").
- ANGOTTI R. (2005b), "Atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori verso la formazione continua. Indagine ISFOL 2004", paper presentato al Convegno *Le indagini sulla formazione continua dei lavoratori e delle imprese in Italia*, ISFOL - Università di Roma "La Sapienza", Facoltà di Sociologia, Roma, 14 giugno 2005.
- ANGOTTI R., FRIGO F. (2004), "Monitoraggio e valutazione degli investimenti pubblici e privati in formazione continua", in: *Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi. Intermediazione pubblica e privata, regimi di autorizzazione e accreditamento, borsa del lavoro, tutele del lavoratore sul mercato (artt. 3-19 D.lgs. n. 276 del 2003, come modificato dal D.lgs. n. 251 del 2004)*, a cura di Paola Olivelli e Michele Tiraboschi, Giuffrè Editore, Milano, 2004.
- BECATTINI G. (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- BELTRAMETTI L. (2004), *Vouchers*, il Mulino, Bologna.
- BOLDIZZONI D. (a cura di) (1984), *Oltre la formazione apparente. Investimenti in educazione e strategie d'impresa*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano.
- BONOMI A. (1997), *Il capitalismo molecolare*, Einaudi, Torino.
- BURRONI L. (2001), *Allontanarsi crescendo. Politica e sviluppo locale in Veneto e Toscana*, Rosenberg&Sellier, Torino.
- CAMERA DEI DEPUTATI, 2003, MLPS-ISFOL, *La Formazione Continua in Italia. Rapporto 2003*, Atti parlamentari XIV Legislatura, presentata dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali, Doc. XLII n. 3, Roma, Stabilimenti Tipografici Carlo Colombo.
- CAMUFFO A. (1998), *Piccoli grandi capi. Competenze per la produzione flessibile*, Etas, Milano.
- CAZZOLA G. (2004), *Lavoro e Welfare: giovani versus anziani*, Rubbettino, Catanzaro.
- COMACCHIO A. (1999), *L'ufficio che cambia*, Etas, Milano.
- COMMISSIONE EUROPEA (2000), *Osservatorio europeo sulle PMI. Sesto rapporto*, Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee.
- COMMISSIONE EUROPEA-MINISTERO DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE (2003), *Carta Europea per le piccole imprese. Rapporto Italia 2002*.

- CONSIGLIO EUROPEO (2001) di Lisbona, *Conclusioni della Presidenza*.
- COSTA G. (1975), "La diseducazione manageriale: problemi e contraddizioni delle esperienze formative in Italia", in: *Economia e Politica Industriale*, n° 11.
- COSTA G., RULLANI E. (a cura di) (1999), *Il maestro e la rete*, Etas, Milano.
- DOSSI A. (2001), *I processi aziendali - Profili di misurazione e controllo*, Egea, Milano.
- EBAV (a cura di) (2004), *Osservatorio sui Fabbisogni Professionali*, Progetto FSE 2002 Obiettivo 3 Asse/Misura C1 - DGR N. 2353 del 09/08/2002, finanziato dall'Assessorato alle Politiche dell'Occupazione, della Formazione, dell'Organizzazione e delle Autonomie Locali della Regione Veneto.
- EUROPEAN COMMISSION (2004), *SMEs in Europe 2003, Observatory of European SMEs 2003*, No. 7, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EUROPEAN COMMISSION (2003), *Competence Development in SMEs, Observatory of European SMEs 2003*, No. 1, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EUROSTAT (2002), *European social statistics. Continuing vocational training survey (CVTS2). Data 1999*, Theme 3 Population and social conditions, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- FEDERIGHI P. (1997), "Dinamiche territoriali e ruolo del soggetto nella partecipazione alla gestione del processo formativo", in: MONASTA A. (a cura di) (1997), *Progettualità, sviluppo locale e formazione*, NIS, Roma.
- FREY L. (2001) (a cura di), *Flessibilità e lavoro in età avanzata*, Angeli, Milano.
- GAROFOLI G. (2003) (a cura di), *Impresa e territorio*, Istituto Guglielmo Tagliacarne, il Mulino, Bologna.
- GERLI F. (2002), *La nuova formazione manageriale*, Carocci, Roma.
- GRANDINETTI R. (2002), "Verso un approccio knowledge-based ai distretti industriali", in: *Sviluppo & Organizzazione*, n° 192, Luglio/Agosto.
- IORI A. (2003), "Il valore della formazione: un programma di lavoro", in: *Formazione&Cambiamento*, Webmagazine sulla formazione, Anno III, Numero 18, aprile.
- IRES VENETO (a cura di) (2004), "Gli Attori della Formazione", Report di Ricerca in: EBAV (a cura di), *Osservatorio sui Fabbisogni Professionali*, Progetto FSE 2002 Obiettivo 3 Asse/Misura C1 - DGR n. 2353 del 09/08/2002, finanziato dall'Assessorato alle Politiche dell'Occupazione, della Formazione, dell'Organizzazione e delle Autonomie Locali della Regione Veneto.
- ISTAT (2004), *Censimento delle imprese dell'industria e dei servizi*, Roma.
- ISTAT (2002a), "La formazione del personale nelle imprese italiane. Anno 1999", a cura di Giulio Perani, *Statistiche in breve*, 1 agosto.
- ISTAT (2002b), *Rapporto annuale. La situazione sociale del paese*, Roma.
- MARSHALL A. (1972), *Principi di economia*, Utet, Torino.
- PIERANTOZZI D. (1998), *La gestione dei processi nell'ottica del valore: miglioramento graduale e reengineering. Criteri, metodi, esperienze*, EGEA, Milano.
- SCHNEIN E.H. (2000), *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

- SOLARI L. (1999), *Organizzazione aziendale: gestione del cambiamento organizzativo*, Egea, Milano.
- SOLOW R. (1998), *Work and Welfare*, Princeton University Press, Princeton, NJ (t.i. *Lavoro e Welfare*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001).
- TRONTI L. (2003), "Nuova economia e capitale umano. Per la riorganizzazione del sistema formativo", in: ANTONELLI G. (a cura di) (2003), *Istruzione, economia e istituzioni*, il Mulino, Bologna.
- RECCHIONI M. (2001), *Formazione e nuove tecnologie*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2002), "Il Distretto Industriale come sistema adattivo complesso", in: QUADRO CURZIO A., FORTIS M. (a cura di), *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali*, Bologna, il Mulino.
- RULLANI E. (2000), "C'è un futuro per i distretti industriali?", in Becattini G. ed altri, *Il sapere e il territorio*, Ediesse, Roma.
- UNIONCAMERE-ISTITUTO TAGLIACARNE (2004), *Le Piccole e Medie Imprese nell'economia italiana*, Franco Angeli, Milano.

METODOLOGIA QUALITATIVA

PREMESSA

Lo scopo principale della metodologia elaborata è stato quello di individuare, coerentemente con gli obiettivi esplicitati, un insieme di strumenti diretti non solo alla rilevazione delle competenze possedute dal campione d'indagine e riferite al ruolo del Capo reparto e del Responsabile della gestione dell'ordine nell'ambito dei settori del legno-arredo e della calzatura, ma anche e soprattutto diretti a indagare i processi di formazione, formali e informali, implementati a livello aziendale o locale o individuale, che le hanno generate.

A tal fine, data la complessità della ricerca si è distinto in tre fasi il processo di analisi. All'interno della fase preliminare di studio dei profili professionali, il primo passo è costituito dall'identificazione del ruolo svolto dalle figure professionali indagate nell'ambito del contesto organizzativo e territoriale in cui esse operano. Questa fase è stata incentrata su un processo di ricerca, sia nell'ambito della letteratura specialistica, attraverso lo studio delle più recenti pubblicazioni, sia nell'ambito dell'attuale "*stato dell'arte*" in termini di domanda di competenze da parte del mercato del lavoro, attraverso molteplici ricerche in Internet e contatti con operatori, per la definizione di quanto è attualmente richiesto alle figure professionali indagate.

Partendo dai risultati di questo studio dei profili professionali, nella fase successiva sono state definite le *competenze attese* per le figure professionali indagate, interpellando un panel di esperti appartenenti a imprese di successo dei due settori, allo scopo di identificare le competenze che le figure professionali debbono possedere per svolgere efficacemente i ruoli indagati e le attività che competono loro all'interno degli stessi. Perciò sono state individuate:

- abilità e conoscenze *tecniche* relative alle aree di attività e di operatività tipiche delle figure in oggetto, considerando le specificità dei settori del legno-arredo e della calzatura, in relazione alla struttura organizzativa e dimensionale delle PMI;

- capacità *trasversali* inerenti alle aree di attività e operatività di valenza generale, orientate allo sviluppo di comportamenti non legati ad aspetti tecnico-specialistici, ma piuttosto di tipo realizzativo, relazionale, percettivo ed analitico.

Successivamente, per la definizione degli strumenti di rilevazione delle competenze, si sono fatti confluire i molteplici aspetti contemplati nell'analisi delle fonti di generazione delle competenze in tre strumenti d'indagine, quali:

- un questionario per i *role-holders* le cui competenze sono oggetto d'analisi, strutturato in più sezioni, con particolare riferimento ai processi di formazione e valorizzazione delle competenze e alle loro implicazioni in termini di utilizzazione ed eventuale miglioramento del sistema di formazione continua; tale questionario è stato finalizzato alla valutazione del possesso, da parte dei soggetti indagati, delle competenze attese definite nella precedente fase di analisi, all'identificazione di competenze possedute ulteriori e alla determinazione delle fonti del loro sviluppo;
- uno schema d'intervista per i titolari delle medesime imprese, allo scopo di rilevare informazioni complementari sulle competenze dei ruoli oggetto d'indagine, nonché sulle azioni svolte a livello aziendale in tema di formazione continua e alle opinioni nei suoi confronti;
- una traccia d'intervista per gli attori istituzionali e regionali dei processi di sviluppo locale e di formazione, allo scopo di delineare il ruolo delle Parti Sociali nel quadro regionale a supporto dei sistemi di formazione continua.

STUDIO DEI PROFILI PROFESSIONALI

La prima fase del processo di analisi rivolto alla definizione delle competenze attese dei ruoli indagati è originata dallo studio delle figure professionali, delle responsabilità assegnate, degli ambiti propri di operatività e di tutte le attività che competono loro, facendo riferimento ai diversi contesti organizzativi in cui queste figure possono trovarsi a operare. L'attività di ricerca è stata svolta riferendosi a più fonti di diversa natura. In particolare, le fonti analizzate sono sintetizzabili nelle seguenti: letteratura specialistica sui distretti industriali dei settori del Legno-Arredo e Calzaturiero per lo studio dei processi di *Knowledge-creation*; ricerche finalizzate sulla specificità della formazione svolta nei due settori; individuazione di alcune *job description* tipiche dei ruoli di Capo reparto e di Responsabile della gestione dell'ordine.

Analizzando in particolare ognuna di queste fonti, la consultazione della letteratura specialistica sui distretti industriali, oltre che per gli aspetti di complessità legati alla peculiarità degli elementi di contesto della ricerca, va letta anche considerando come essa abbia fornito una visione sulle tendenze in atto nei settori del legno-arredo e della calzatura. Le ricerche finalizzate hanno permesso, invece, di avere un quadro aggiornato sui processi di formazione continua svolti nei settori indagati, mentre l'analisi dei repertori delle professioni ha consentito l'individuazione di alcune *job description* tipiche relativamente alle figure professionali indagate. La letteratura, comprendente anche le esperienze di ricerca recenti, rappresenta la prima fonte attivata per ottenere una visione generale del settore, delle tematiche tipiche di approfondimento, ma anche di aspetti tecnici (cicli di lavorazioni, tecnologie, ecc.) e relazionali (rapporti di partnership). Inoltre, i materiali raccolti attraverso la revisione della letteratura hanno consentito di approfondire le seguenti tematiche: aspetti legati al ciclo produttivo (quali sono le principali fasi del ciclo produttivo del settore del Legno-Arredo e Calzaturiero; quali sono le modalità per organizzare la produzione nei due settori; quali sono i macchinari e le attrezzature tipiche utilizzabili, le tecnologie caratteristiche, le innovazioni tecnologiche, le conoscenze necessarie legate al ciclo produttivo e alle tecnologie); aspetti legati alle professionalità esistenti ed emergenti, con particolare riferimento alle due figure professionali indagate; lo stato attuale dei settori e le tendenze evolutive, considerando le variabili di natura macroeconomica, sociale, le tipologie di imprese esistenti, i rapporti fra le imprese²⁶.

26 In particolare, è emerso come i distretti industriali rappresentino un vero e proprio osservatorio di notevole interesse per lo studio dei processi di *knowledge creation* e di formazione delle competenze nelle PMI e nelle reti di imprese per almeno cinque fondamentali ragioni, elencate di seguito:

- 1 il *pluralismo* delle fonti di innovazione;
- 2 la *densità relazionale* dei sistemi distrettuali, in quanto network di imprese associati a specifici contesti locali, come le relazioni di filiera, le relazioni sociali tra imprenditori, ecc.;
- 3 il ruolo dell'*interazione cognitiva* e della combinazione di conoscenze nella produzione di nuova conoscenza;

I dati raccolti hanno fornito, pertanto, un orientamento di massima sia per definire il contesto della ricerca *qualitativa* che per delineare in prima battuta le competenze attese dei ruoli indagati. In particolare, analizzando di seguito le *job description* delle figure professionali, si notano le aree di responsabilità nonché le attività tipiche richieste dal ruolo organizzativo ricoperto.

Tabella 1
Job description di
un Capo reparto

Aree di responsabilità
Supervisione del processo di lavorazione
Gestione della manodopera
Verifica del progresso delle lavorazioni
Adempimento delle norme di sicurezza
Attività svolte
Coordinamento del ciclo di lavorazione del reparto
Verifica dei tempi e delle risorse impiegati
Controllo dello stato delle attrezzature, impianti e macchinari
Accertamento della giacenza dei materiali
Analisi delle tecniche di lavorazione
Manutenzione ordinaria degli impianti
Controllo dell'avanzamento della produzione
Rispetto di standard qualitativi

-
- 4 il ruolo dell'*imitazione* come comportamento che alimenta la produzione di nuova conoscenza;
5 il delicato nodo della codificazione delle *conoscenze tacite*.

L'*interazione cognitiva* genera nuova conoscenza veicolando la combinazione di conoscenze differenziate sviluppate dai *Knowledge carriers*, in particolare l'elevata trasparenza informativa che caratterizza il contesto distrettuale facilita i comportamenti imitativi, che insieme alle relazioni e alla mobilità delle risorse umane all'interno del distretto garantiscono la diffusione locale delle conoscenze (Grandinetti, 2002).

*Tabella 2
Job description di
un Responsabile
della gestione
dell'ordine*

Aree di responsabilità
Gestione dell'ordine
Gestione della documentazione commerciale
Logistica dei trasporti
Customer service
Attività svolte
Ricezione dell'offerta
Traduzione delle richieste del cliente in ordine di acquisto
Programmazione degli acquisti di materie prime e semilavorati sulla base dei piani di produzione
Valutazione della coerenza tecnica ed economica dell'ordine (analisi di fattibilità)
Esplosione dell'ordine
Caricamento delle schede di prodotto
Emissione e catalogazione della documentazione commerciale
Gestione logistica dei trasporti (redazione dei piani di spedizione)
Controllo e accettazione delle merci
Gestione delle scadenze di pagamento per le fatture ricevute
Codifica dei materiali e mantenimento dell'archivio elettronico di magazzino
Gestione dei sistemi di approvvigionamento rapido
Gestione dei solleciti e reclami

LA DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE ATTESE

Per una più precisa definizione dei profili delle figure professionali, si è condotta un'analisi direttamente sul campo, attraverso un panel di esperti che operano nei settori del legno-arredo e della calzatura, ognuno dei quali in grado di offrire una propria prospettiva di valutazione. Tali soggetti, ricoprendo ruoli diversi, in virtù di tale diversità hanno offerto contributi originali, la cui integrazione ha dato origine a spunti e osservazioni utili ai fini dell'analisi, unitamente agli apporti derivanti dallo studio dei profili professionali.

Costruire un panel di esperti (come, ad esempio, supervisori delle posizioni analizzate, titolari della mansione con prestazioni elevate, o conoscitori delle problematiche tipiche dei ruoli indagati) e chiedere loro di identificare le caratteristiche personali, in termini di capacità tecniche e trasversali richieste affinché le figure professionali possano svolgere la mansione in modo efficace, consente di focalizzare l'analisi sulla realtà lavorativa e sulla tipicità della domanda di competenze del mercato del lavoro.

L'individuazione degli interlocutori esperti da interpellare si è fondata su un giudizio di significatività e rappresentatività dal punto di vista del ruolo ricoperto, del contesto operativo e delle attività svolte. La differenziazione di questi aspetti, in particolare, è risultata importante per il processo di identificazione delle competenze tecnico-specialistiche.

I soggetti scelti sono stati considerati come riferimenti significativi, in termini di eccellenza professionale, per l'identificazione del patrimonio di competenze di cui un capo reparto o un responsabile della gestione dell'ordine deve essere in possesso, e questo in virtù dell'esperienza professionale maturata nel corso degli anni, nonché delle attività svolte e delle responsabilità assunte. Tali soggetti hanno maturato nel corso della loro esperienza, soprattutto in ambito locale, una forte consapevolezza dello stato del settore di riferimento, della strutturazione dello stesso, della tipologia di imprese presenti al suo interno, nonché dei tipi di professionalità esistenti e richieste. Essi perciò hanno fornito tutte le informazioni possibili rispetto all'area di appartenenza, permettendo di rilevare le specificità di ogni livello territoriale per costruire dei profili professionali il più possibile realistici. In particolare, sono stati condotti vari incontri, volti sia a verificare la criticità delle figure professionali oggetto d'indagine per le imprese dei due settori, che a definire analiticamente i profili professionali, in termini di caratteristiche tecnico-specialistiche e trasversali richieste per svolgere efficacemente i ruoli organizzativi oggetto d'indagine. A tal fine sono state analizzate le seguenti dimensioni: Attività svolte, Responsabilità, Risorse gestite, Conoscenze e capacità richieste.

Nell'ambito delle interviste al panel di esperti sono state, inoltre, approfondite alcune problematiche relative al contesto settoriale e alla dimensione aziendale allo scopo di valutare l'impatto delle stesse sulla criticità e sulla composizione dei suddetti profili. In tal modo, è stato delineato un profilo di ruolo atteso per le

single figure professionali al fine di indagare i processi di formazione e valorizzazione delle competenze nelle PMI.

Dalle interviste raccolte, nell'ambito dell'analisi tematica condotta sono emersi alcuni aspetti maggiormente utili ai fini della comprensione del settore, del contesto organizzativo e dei profili oggetto di indagine. Il contributo offerto dagli interlocutori esperti, unitamente a quanto emerso dallo studio dei profili professionali, si è esplicitato sia nell'individuazione di alcune macro-aree di competenza delle figure professionali ritenute significative ai fini del progetto in esame, sia nell'esplicitazione dettagliata di alcune capacità necessarie per svolgere efficacemente i ruoli organizzativi considerati. Quanto è emerso dalle interviste effettuate al panel di esperti, unitamente ai contributi della letteratura, ha concorso alla definizione dei profili di competenze attese delle figure professionali oggetto d'indagine, preservando la distinzione per settore produttivo di appartenenza, data la peculiarità che li contraddistingue. Di seguito, dunque, sono riportate le conoscenze e le abilità richieste per svolgere efficacemente i ruoli indagati.

La definizione delle competenze attese

Capacità
Macchine e macchinari
Conoscere le funzionalità, le specifiche tecniche e le procedure di programmazione delle principali tipologie di macchine utensili a CNC (Controllo Numerico Computerizzato)
Saper ottimizzare i tempi di attrezzaggio dei macchinari e di movimentazione interna dei prodotti in corso di lavorazione
Saper configurare il lay-out dei macchinari in relazione alla linea produttiva
Verificare il grado di efficienza dei macchinari industriali e delle strumentazioni tecniche
Saper individuare e isolare malfunzionamenti nei macchinari
Saper programmare e riparametrizzare i nuovi macchinari computerizzati per l'esecuzione delle operazioni produttive
Verniciatura
Conoscere le fasi del ciclo di verniciatura dei semilavorati (tinteggiatura, applicazione turapori, carteggiatura e finitura)
Saper scegliere e valutare le tecniche di verniciatura più adatte alla porosità e viscosità dei materiali di lavorazione
Conoscere e saper applicare le tecniche di carteggiatura
Conoscere la qualità dei materiali e le reazioni al trattamento chimico delle vernici
Montaggio
Saper programmare e coordinare il ciclo delle lavorazioni per il montaggio dei semilavorati
Saper leggere e interpretare le specifiche tecniche sulla base del disegno tecnico di prodotto
Verificare il corretto assemblaggio delle parti componenti rispetto alle specifiche di commessa

*Tabella 3
Profilo di competenze attese del Capo reparto del Legno-Arredo*

segue

segue
 Tabella 3
 Profilo di
 competenze
 attese del Capo
 reparto del
 settore del
 Legno-Arredo

Capacità
Commesse fuori misura
Saper redigere e codificare nelle sue componenti la distinta base tecnica di prodotto
Saper utilizzare gli strumenti di gestione dei dati tecnici di produzione (codifica del prodotto, distinta base, bolla di lavorazione)
Saper dimensionare le quantità da mantenere a stock in funzione delle variabili di processo e di mercato
Saper gestire i tempi e costi di produzione delle commesse fuori misura
Saper allineare le richieste delle commesse fuori misura con le esigenze di magazzino
Prodotti e materiali
Conoscere le caratteristiche tecniche dei prodotti offerti dall'azienda
Conoscere le caratteristiche e i comportamenti relativi alle lavorazioni dei materiali utilizzati nella progettazione del prodotto
Capire come le caratteristiche tecniche dei materiali impattano sullo standard qualitativo del prodotto finito
Saper valutare le proprietà dei materiali per ottimizzarne la resa in sede di fabbricazione del prodotto
Saper identificare le cause di eventuali problemi riscontrati nella lavorazione dei materiali e trovare opportune soluzioni
Tecnologia
Trovare soluzioni tecniche tramite l'utilizzo dei pacchetti applicativi CAD
Conoscere e saper utilizzare i sistemi informatizzati di gestione aziendale per la gestione della commessa
Conoscere le moderne soluzioni tecniche e tecnologiche più adeguate al ciclo produttivo
Processi produttivi
Conoscere tutte le fasi del processo produttivo aziendale
Comprendere le relazioni tra costo, produttività, qualità, tempo, flessibilità
Saper individuare i parametri che determinano i costi di produzione e la qualità del prodotto finito
Saper impostare un piano di produzione nel rispetto dei tempi e metodi di lavorazione in base ai termini di consegna
Valutare le problematiche di produzione del prodotto in funzione delle caratteristiche del sistema produttivo aziendale
Saper gestire i tempi di avanzamento e intervenire tempestivamente sui ritardi che impattano sul processo produttivo
Conoscere e saper gestire i diversi processi operativi logistici
Qualità
Conoscere e controllare gli aspetti che incidono sulla qualità del processo produttivo e del prodotto finito
Saper effettuare periodici controlli per eliminare eventuali difetti e imperfezioni su materiali e semilavorati
Individuare le operazioni in cui si verificano sprechi di risorse
Promuovere soluzioni per l'eliminazione delle fonti di inefficienza
Saper garantire il rispetto degli standard qualitativi
Conoscere e saper applicare la normativa vigente sull'infortunistica e sicurezza sul luogo di lavoro

*Tabella 4
 Profilo di
 competenze
 attese del
 Responsabile
 della gestione
 dell'ordine del
 settore Legno-
 Arredo*

Capacità
Processi produttivi
Conoscere tutte le fasi del processo produttivo aziendale
Valutare le problematiche di produzione del prodotto in funzione alle caratteristiche del sistema produttivo aziendale
Saper calcolare e interpretare i tempi di attraversamento dei processi aziendali
Conoscere il processo di approvvigionamento e il ciclo passivo
Saper leggere e interpretare una distinta base tecnica
Comprendere le relazioni tra costo, produttività, qualità, tempo, flessibilità
Prodotti e materiali
Conoscere il prodotto in tutte le sue componenti, materiali utilizzati e tecniche di lavorazione
Conoscere l'offerta aziendale dei prodotti e il listino prezzi
Conoscere le caratteristiche e i comportamenti relativi alle lavorazioni dei materiali utilizzati
Customer service
Saper tradurre le richieste del cliente nelle specifiche dell'ordine di acquisto
Conoscere le caratteristiche della clientela (susceptibilità, flessibilità, elasticità) al fine di coglierne le esigenze specifiche
Valutare la coerenza tecnica ed economica delle singole componenti della commessa
Valutare le esigenze del cliente e proporre adeguate offerte, sapendo gestire le eventuali obiezioni
Conoscere e saper applicare i concetti base della contrattualistica nella transazione con il cliente
Gestione dell'ordine
Saper gestire efficacemente le diverse fasi del processo di gestione dell'ordine (acquisizione, conferma, esplosione, avanzamento, acquisto, fatturazione, consegna)
Saper utilizzare gli strumenti di gestione dei dati tecnici di produzione (codifica del prodotto, distinta base tecnica, bolle di lavorazione)
Saper leggere e interpretare un capitolato d'acquisto conoscendo gli standard e le rese dei materiali
Saper leggere e interpretare le schede tecniche dei prodotti
Saper redigere in tutte le sue parti la documentazione connessa al ciclo dell'ordine, dalla raccolta all'emissione della fattura
Contabilità
Conoscere le nozioni di base della Contabilità Analitica, con particolare riferimento alle configurazioni di costo
Saper valutare il costo globale d'acquisto di una fornitura
Saper valutare l'impatto economico-finanziario delle giacenze di materiali
Conoscere e saper utilizzare gli strumenti teorici, pratici e applicativi per il controllo dei costi
Saper predisporre i principali documenti commerciali (bolle di lavorazione, DDT, fatture differite, ecc.)

segue

segue
 Tabella 4
 Profilo di
 competenze
 attese del
 Responsabile
 della gestione
 dell'ordine del
 settore Legno-
 Arredo

Capacità	
Tecnologia	
Conoscere e saper utilizzare le funzionalità del sistema CAD per la configurazione dei parametri di prodotto	
Saper inserire e archiviare in formato elettronico i dati derivanti dalla scheda tecnica di prodotto nel database clienti	
Saper utilizzare strumenti informatici integrati con interfacce di tipo grafico per l'esplosione dell'ordine ricevuto	
Saper utilizzare gli strumenti informatici per gestire i tempi di avanzamento dell'ordine	
Utilizzare un foglio di calcolo per effettuare analisi statistiche ed elaborazioni grafiche	
Sistema gestionale	
Conoscere e saper utilizzare i sistemi informatizzati di gestione aziendale per la gestione della commessa	
Individuare integrazioni tra sistemi gestionali, di produzione e di office automation	
Saper utilizzare programmi per lo scambio di informazioni con tutti i soggetti che intervengono nel processo produttivo (software gestionali, Internet, Intranet, Extranet)	
Sistema informativo aziendale	
Saper gestire flussi dati in input e output tra Word, Excel, Access	
Saper definire e valutare i flussi informativi dei dati in azienda	
Conoscere le funzionalità e saper utilizzare efficacemente le reti locali (LAN, Intranet, ecc.)	

Di seguito sono riportati i profili individuati delle figure professionali del settore Calzaturiero in termini di capacità richieste per svolgere efficacemente i ruoli organizzativi, che peraltro si differenziano rispetto a quelli definiti per il settore del Legno-Arredo per la specificità del processo produttivo che incide maggiormente su know-how del Capo reparto, in quanto è, come accennato in precedenza, una figura fortemente specializzata rispetto alla trasversalità che, invece, caratterizza il Responsabile della gestione dell'ordine.

*Tabella 5
 Profilo di
 competenze
 attese del Capo
 reparto del
 settore
 Calzaturiero*

Capacità
Modelleria
Saper realizzare modelli base e prototipi sulla base della scheda tecnica di progettazione
Conoscere e saper applicare le tecniche di disegno dei modelli, su foglio e su forma
Saper calcolare e valutare le rese dei materiali per la predisposizione della scheda tecnica di prodotto
Saper compilare la documentazione tecnica necessaria per la realizzazione dei modelli
Saper leggere e interpretare una distinta base tecnica
Valutare la coerenza tecnica ed economica delle singole componenti di un modello
Taglio
Coordinare efficacemente le operazioni di taglio, sia manuali che automatizzate
Saper eseguire controlli sulla correttezza del taglio
Saper valutare i sistemi di taglio più opportuni sulla base dei fabbisogni produttivi
Saper scegliere gli strumenti e le operazioni di taglio in funzione delle peculiarità stilistiche e tecniche della calzatura
Orlatura
Saper valutare e predisporre i materiali adeguati per il rinforzo dei punti critici della scarpa sulla base della specificità del modello
Saper eseguire controlli sullo spessore, la scalfitura, i rinforzi e l'orlatura dei semilavorati
Conoscere e saper applicare le tecniche di orlatura per assicurare un'ottimale calzabilità della scarpa
Montaggio
Saper eseguire e controllare le operazioni di montaggio e centratura della scarpa
Trovare soluzioni tecniche, anche innovative, per garantire la qualità dell'assemblaggio nel tempo
Valutare le specifiche tecniche di assemblaggio sulla base delle peculiarità stilistiche del modello da realizzare
Saper realizzare il montaggio a mano dei modelli sviluppati in produzione
Prodotti e materiali
Conoscere e saper analizzare la composizione del prodotto e le principali procedure e metodologie di produzione
Conoscere le caratteristiche e i comportamenti relativi alle lavorazioni dei materiali utilizzati
Capire come le caratteristiche tecniche dei materiali impattano sullo standard qualitativo del prodotto finito
Saper valutare le proprietà dei materiali per ottimizzarne la resa in sede di fabbricazione del prodotto
Saper identificare le cause di eventuali problemi riscontrati nella lavorazione dei materiali e trovare opportune soluzioni
Qualità
Conoscere e controllare gli aspetti che incidono sulla qualità del processo produttivo e del prodotto finito
Saper effettuare periodici controlli per eliminare eventuali difetti e imperfezioni su materiali e semilavorati
Individuare le operazioni in cui si verificano sprechi di risorse
Promuovere soluzioni per l'eliminazione delle fonti di inefficienza
Saper garantire il rispetto degli standard qualitativi
Conoscere e saper applicare la normativa vigente sull'infortunistica e sicurezza sul luogo di lavoro

segue

segue
 Tabella 5
 Profilo di
 competenze
 attese del Capo
 reparto del
 settore
 Calzaturiero

Capacità
Tecnologia
Conoscere tutte le funzionalità del sistema CAD (2D e 3D) e saperlo utilizzare come strumento di progettazione dei modelli e componenti
Conoscere e saper programmare i nuovi macchinari computerizzati per l'esecuzione delle operazioni produttive
Conoscere le soluzioni tecniche e tecnologie più adeguate al ciclo produttivo
Processi produttivi
Conoscere tutte le fasi del processo produttivo aziendale
Saper configurare il lay-out dei macchinari in relazione alla linea produttiva
Comprendere le relazioni tra costo, produttività, qualità, tempo, flessibilità
Saper individuare i parametri che determinano i costi di produzione e la qualità del prodotto finito
Saper impostare un piano di produzione nel rispetto dei tempi e metodi di lavorazione in base ai termini di consegna
Valutare le problematiche di produzione del prodotto in funzione delle caratteristiche del sistema produttivo aziendale
Saper ottimizzare i tempi di attrezzaggio dei macchinari e di movimentazione interna dei prodotti in corso di lavorazione
Saper gestire i tempi di avanzamento e intervenire tempestivamente sui ritardi che rallentano il processo produttivo

Tabella 6
 Profilo di
 competenze
 attese del
 Responsabile
 della gestione
 dell'ordine del
 settore
 Calzaturiero

Capacità
Processi produttivi
Conoscere tutte le fasi del processo produttivo aziendale
Valutare le problematiche di produzione del prodotto in funzione alle caratteristiche del sistema produttivo aziendale
Saper calcolare e interpretare i tempi di attraversamento dei processi aziendali
Conoscere il processo di approvvigionamento e il ciclo passivo
Comprendere le relazioni tra costo, produttività, qualità, tempo, flessibilità
Prodotti e materiali
Conoscere il prodotto in tutte le sue componenti, materiali utilizzati e tecniche di lavorazione
Conoscere l'offerta aziendale dei prodotti e il listino prezzi
Conoscere le caratteristiche e i comportamenti relativi alle lavorazioni dei materiali utilizzati
Customer service
Saper tradurre le richieste del cliente nelle specifiche dell'ordine di acquisto
Conoscere le caratteristiche della clientela (susceptibilità, flessibilità, elasticità) al fine di coglierne le esigenze specifiche
Valutare la coerenza tecnica ed economica delle singole componenti della commessa
Valutare le esigenze del cliente e proporre adeguate offerte, sapendo gestire le eventuali obiezioni
Conoscere e saper applicare i concetti base della contrattualistica nella transazione con il cliente

segue

Capacità
Gestione dell'ordine
Saper gestire efficacemente le diverse fasi del processo di gestione dell'ordine (acquisizione, conferma, esplosione, avanzamento, acquisto, fatturazione, consegna)
Saper utilizzare gli strumenti di gestione dei dati tecnici di produzione (codifica del prodotto, distinta base tecnica, bolle di lavorazione)
Saper leggere e interpretare un capitolato d'acquisto conoscendo gli standard e le rese dei materiali
Saper leggere e interpretare le schede tecniche dei prodotti
Saper redigere in tutte le sue parti la documentazione connessa al ciclo dell'ordine, dalla raccolta all'emissione della fattura
Contabilità
Conoscere le nozioni di base della Contabilità Analitica, con particolare riferimento alle configurazioni di costo
Saper valutare il costo globale d'acquisto di una fornitura
Saper valutare l'impatto economico-finanziario delle giacenze di materiali
Conoscere e saper utilizzare gli strumenti teorici, pratici e applicativi per il controllo dei costi
Saper predisporre i principali documenti commerciali (bolle di lavorazione, DDT, fatture differite, ecc.)
Tecnologia
Conoscere e saper utilizzare le funzionalità del sistema CAD per la configurazione dei parametri di prodotto
Saper inserire e archiviare in formato elettronico i dati derivanti dalla scheda tecnica di prodotto nel database clienti
Saper utilizzare strumenti informatici integrati con interfacce di tipo grafico per l'esplosione dell'ordine ricevuto
Saper utilizzare gli strumenti informatici per gestire i tempi di avanzamento dell'ordine
Utilizzare un foglio di calcolo per effettuare analisi statistiche ed elaborazioni grafiche
Sistema gestionale
Conoscere e saper utilizzare i sistemi informatizzati di gestione aziendale per la gestione della commessa
Individuare integrazioni tra sistemi gestionali, di produzione e di office automation
Saper utilizzare programmi per lo scambio di informazioni con tutti i soggetti che intervengono nel processo produttivo (software gestionali, Internet, Intranet, Extranet)
Sistema informativo aziendale
Saper gestire flussi dati in input e output tra Word, Excel, Access
Saper definire e valutare i flussi informativi dei dati in azienda
Conoscere le funzionalità e saper utilizzare efficacemente le reti locali (LAN, Intranet, ecc.)

Per definire l'insieme delle competenze necessarie per ricoprire efficacemente i ruoli organizzativi indagati, è risultato indispensabile fare riferimento anche a un altro insieme di capacità, di natura trasversale. Queste capacità non sono declinate per ricoprire un ruolo specifico in ambito aziendale, ma piuttosto hanno in comune aspetti gestionali, decisionali, relazionali e di analisi. Le competenze trasversali identificate e utilizzate ai fini del progetto fanno riferimento alla letteratura sulla materia il cui contributo maggiormente significativo, come accennato in

precedenza, è riconducibile a Richard Boyatzis (BOYATZIS, 1982; BOYATZIS e KOLB, 1991 e 1995), relativo all'individuazione di caratteristiche individuali correlate a prestazioni efficaci nell'attività manageriale. I risultati emersi delle ricerche di Boyatzis portano all'identificazione di un insieme di abilità che possono essere ricondotte ai seguenti macro raggruppamenti:

- **Abilità percettive:** si riferiscono all'individuazione, raccolta e analisi delle informazioni. Sono abilità che consentono di comprendere l'ambiente;
- **Abilità analitiche:** sono relative alla capacità di usare strumenti e modelli interpretativi per analizzare le informazioni e impiegarle in maniera efficace;
- **Abilità interpersonali:** sono abilità che consentono di lavorare efficacemente e in sintonia con gli altri;
- **Abilità di realizzazione:** sono abilità che consentono di realizzare idee, piani e soluzioni.

Relativamente alle capacità trasversali, le fonti costituite dalle interviste agli interlocutori esperti hanno offerto un contributo in termini di *conferma della rilevanza* di tali competenze per un capo reparto e per un responsabile della gestione dell'ordine, avvalorando in tal modo l'ipotesi iniziale di inserirle fra le competenze necessarie per i ruoli indagati.

Tabella 7
Capacità
trasversali

Abilità interpersonali
Leadership
Convincere gli altri su idee o progetti
Assumere la leadership nelle situazioni difficili
Avere ascendente, motivare gli altri
Negoziare
Costruire spirito di gruppo
Relazioni
Comunicare facilmente con gli altri
Stabilire relazioni con gli altri in cui viene fornito e ricevuto un feedback costruttivo
Lavorare attivamente come membro in un gruppo
Stabilire relazioni basate su fiducia ed affidabilità
Capire le ragioni dei disaccordi o dei conflitti
Aiuto
Capire ed essere sensibile agli aspetti emotivi degli altri
Aiutare gli altri a sviluppare le proprie abilità
Imparare dagli altri
Essere un modello di riferimento per gli altri
Conoscere e capire sé stessi/sapersi valutare accuratamente

segue

Abilità percettive
Interpretare
Comprendere ed affrontare situazioni imprevedibili ed incerte
Intuire tendenze negli eventi
Vedere un evento da un punto di vista nuovo
Adattarsi ai cambiamenti
Identificare e definire chiaramente i problemi
Raccogliere informazioni
Mettere insieme informazioni provenienti da fonti diverse
Leggere ed analizzare una gran quantità di informazioni
Raccogliere e trasmettere informazioni
Raccogliere informazioni al di fuori dell'azienda
Avere consapevolezza delle caratteristiche principali dell'organizzazione
Analisi delle informazioni
Effettuare presentazioni/esposizioni orali
Saper preparare e scrivere rapporti e relazioni
Essere obiettivi / vedere le cose sotto diverse angolazioni
Organizzare e sintetizzare in schemi una grande quantità di informazioni
Riassumere i punti principali di una discussione
Abilità analitiche
Teorizzazione
Usare teorie o concetti posseduti per interpretare le informazioni
Stabilire un ordine di priorità nelle azioni
Identificare somiglianze tra situazioni nuove e situazioni passate di tipo differente
Formulare aspettative nei confronti di una determinata situazione
Usare l'esperienza per prevedere problemi futuri
Metodi quantitativi
Utilizzare strumenti quantitativi per analizzare problemi
Utilizzare tecniche di analisi finanziaria
Saper interpretare tabulati, grafici o report di tipo quantitativo
Usare analisi statistiche come supporto al processo decisionale
Utilizzare formule ed equazioni per risolvere problemi
Tecnologia
Utilizzare il computer per scrivere relazioni
Utilizzare modem, reti o servizi tecnici informatici per scambiare dati
Utilizzare il computer per organizzare e gestire informazioni
Costruire simulazioni con il computer
Utilizzare il computer per analizzare dati

segue

segue
 Tabella 7
 Capacità
 trasversali

Abilità di realizzazione
Fissazione degli obiettivi
Stabilire obiettivi da raggiungere
Trovare soluzioni ai problemi
Valutare i risultati rispetto agli obiettivi
Monitorare lo stato di avanzamento in relazione agli obiettivi
Definire azioni valutando costi e benefici
Azioni
Essere persistenti, avere tenacia e resistenza nel raggiungimento degli obiettivi
Rispettare le scadenze
Gestire il tempo / controllare lo stress
Organizzare il lavoro giornaliero
Prendere decisioni con informazioni limitate e con poco tempo a disposizione
Iniziativa
Prendere decisioni che comportano l'assunzione di rischi
Assumersi la responsabilità delle decisioni prese
Avere iniziativa
Avviare nuovi progetti o iniziative
Trovare modi diversi per raggiungere gli obiettivi

METODOLOGIA QUANTITATIVA

GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA

L'obiettivo dell'indagine campionaria è stato quello di delineare il quadro della formazione continua in Italia (*approfondire, comprendere e correlare* le principali variabili incidenti sui processi di formazione continua), coinvolgendo le Piccole e Medie Imprese della Regione Veneto.

Tale obiettivo si è articolato in vari sub-obiettivi specifici.

Verificare i rapporti esistenti tra la formazione, la PMI e il territorio

Si tratta di comprendere le caratteristiche dei processi formativi nelle aree *territoriali* di concentrazione produttiva che aiutino a focalizzare il ruolo dei distretti, i benefici offerti dalla partecipazione ai patti territoriali, i servizi offerti dalle altre istituzioni, i vantaggi dell'appartenenza alla filiera o del "fare rete", facendo emergere, se esistenti, comportamenti distintivi che discendono dal ruolo del territorio e dei sistemi produttivi specializzati e localizzati.

Tale analisi è di particolare interesse se si considerano i *trend evolutivi* nell'economia e, in particolare, la crescente integrazione delle economie e l'impatto che essa può avere sui distretti industriali. In effetti, se da un lato, l'informazione, la conoscenza, e l'innovazione sono elementi strategici sui quali le imprese italiane dovranno puntare per fare l'indispensabile salto di qualità, aggiungendo valore ai propri prodotti, dall'altro si pone il problema di valorizzare le *reti locali* e in particolare il capitale sociale che si è sviluppato all'interno dei distretti e che ha avuto un ruolo fondamentale nella creazione e nel rinnovo del *portafoglio di competenze delle persone*.

Ricostruire il ruolo delle parti sociali nei processi di formazione continua

Tale analisi è essenziale per verificare l'efficacia del dialogo sociale. In questo ambito, giocano un ruolo fondamentale gli strumenti di cooperazione tra Stato, Regioni ed Enti Locali e la concertazione con le parti sociali. A tal fine emerge l'e-

signanza di disporre di strumenti in grado di favorire e strutturare la collaborazione tra più soggetti, che garantiscano coordinamento di ruoli e di compiti, oltre alla necessaria flessibilità per una efficace ed efficiente attuazione degli interventi programmati attraverso procedure semplificate, tempi certi e precisi impegni finanziari.

La soluzione a tali bisogni è stata individuata, da parte delle autorità politiche, nella predisposizione di istituti di “programmazione negoziata” tra i quali, appunto, i Patti Territoriali e i Contratti d’Area. I Patti Territoriali rappresentano l’espressione del parternariato sociale finalizzato allo sviluppo locale. Si tratta di accordi siglati tra differenti soggetti: imprese private, enti locali, rappresentanze locali di imprenditori e lavoratori per l’attivazione di un programma di interventi produttivi e infrastrutturali integrati nei settori dell’industria, dei servizi locali e dell’apparato infrastrutturale finalizzati alla promozione di obiettivi di sviluppo locale ecosostenibili in ambito subregionale, condivisi tra i diversi soggetti aderenti.

Identificare la dimensione economica della formazione

Approfondire la dimensione economica permette di analizzare le attese di persone e imprese relativamente ai modelli di finanziamento della formazione continua. Ciò permette di individuare eventuali nuovi modelli per la ripartizione dei costi della formazione tra i principali attori (imprese, lavoratori, pubblica amministrazione) evidenziando il ruolo attuale e previsionale del sostegno pubblico.

Tale analisi è di particolare importanza nei sistemi di piccole e medie imprese, in quanto esiste una soglia *di accesso* alla formazione continua, che ha sia una natura economica che organizzativa. Questa *soglia* (e la difficoltà di raggiungerla) spiega la scarsa diffusione della formazione continua nelle imprese medie e piccole, come ampiamente dimostrato dalla rilevazione CTVS2.

Rilevare l’intensità e modalità di erogazione della formazione

La possibilità di analizzare questo fenomeno con riferimento alle principali categorie di apprendimento, permette di verificare similitudini e differenze di contenuti, modelli formativi. Dal punto di vista delle *policy formative* questo approfondimento è di particolare importanza, in quanto la diffusione di nuovi modelli contrattuali unitamente alla flessibilizzazione dei rapporti di lavoro, sposta la domanda di formazione continua dalla *dimensione aziendale* (o organizzativa) alla *dimensione individuale*. Non si tratta solo di un cambiamento quantitativo: cambiano le modalità ottimali di erogazione della formazione e il grado di efficacia degli strumenti per il sostegno economico della stessa.

L'IMPIANTO METODOLOGICO

L'impianto metodologico della ricerca si è sviluppato su tre fasi:

- un *livello generale*, finalizzato all'analisi di sfondo di ciascuna delle quattro regioni individuate
- un *livello qualitativo*, diretto a identificare in prima istanza le competenze utilizzate dalle PMI nello svolgimento di alcuni processi critici e analizzare successivamente le modalità attraverso cui queste competenze si sono formate
- un *livello quantitativo*, rivolto a individuare i principali fattori di competitività delle PMI, nonché verificare l'esistenza di politiche formative valutandone in dettaglio obiettivi, contenuti, modalità di attuazione, ruolo dei diversi attori, intensità delle risorse impiegate, tipologie di processi, aspettative delle imprese.

In questa ultima fase della ricerca si è considerato interessante coinvolgere alcuni rappresentanti delle parti sociali, interlocutori istituzionali ed esperti in materia di formazione continua (*opinion leaders*) che operano nella Regione Veneto per raccogliere i primi commenti, opinioni, approfondimenti, proposte di soluzioni sulle criticità emerse e perché no anche dare una prima interpretazione dei dati letti da più punti di vista.

L'intervista agli *opinion leaders* è stata strutturata in 3 fasi:

- nella prima fase è stato richiesto agli esperti di esprimere il proprio parere sulle modalità di sviluppo della formazione continua nelle PMI
- nella seconda si è cercato di approfondire il rapporto con gli attori territoriali, identificare il ruolo delle Parti Sociali
- nella terza parte si è tentato di definire il quadro della programmazione negoziata.

Agli intervistati è stato chiesto di validare e/o interpretare le evidenze rilevate, suggerire le aree di sviluppo, con particolare riferimento al rapporto tra le eventuali buone pratiche di formazione continua in rapporto con il territorio e i sistemi produttivi locali.

LE LINEE GUIDA

La ricerca quantitativa è stata realizzata con un questionario progettato *ad hoc* sulla base di due necessità.

La prima è la *confrontabilità*.

La presenza di numerose ricerche longitudinali o settoriali sulla formazione continua nelle imprese non potrebbe fornire utili indicazioni per le *policy pubbliche* in mancanza di *confrontabilità* nel tempo e nello spazio.

La seconda è la *reperibilità delle informazioni*.

Nelle imprese di media e piccola dimensione, la ricerca e la raccolta dei dati sui processi formativi non è semplice, vuoi per la mancanza di strutture organizzative ad hoc, vuoi per l'informalità che in alcuni casi accompagna questi processi. Per questo motivo, alcune domande, rispetto ad altre ricerche, sono state modificate e semplificate. Inoltre, le sezioni sono state rinominate, ponendoci nell'ottica dell'imprenditore o del suo collaboratore che compila il questionario.

SCelta DEL DISEGNO CAMPIONARIO, POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO E CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE DI INDAGINE

Per estrarre le unità del campione oggetto di indagine, è stata adottata una tecnica di **campionamento di tipo casuale** o probabilistico stratificato non proporzionale che ha previsto le seguenti fasi.

Prima fase

Analisi della popolazione di riferimento per ciascuna Regione e suddivisione delle sue unità in sottogruppi (strati) non vuoti, omogenei al loro interno ed eterogenei tra di loro, sulla base delle modalità incrociate assunte da alcune variabili relative alle imprese come di seguito indicato:

- variabile: dimensione

Modalità	Descrizione
1	10-19 dipendenti
2	20-49 dipendenti
3	50-99 dipendenti
4	100-249 dipendenti

- variabile: settore di attività economica

Modalità	Descrizione
1	Manifattura
2	Costruzioni
3	Commercio
4	Servizi

Seconda fase

Calcolo, per ciascuno dei 16 strati in cui è stata suddivisa la popolazione, della relativa frazione di campionamento, data dal rapporto tra il numero di imprese appartenenti allo strato di riferimento e il numero totale di imprese della sottopopolazione;

Terza fase

Selezione in modo casuale e senza reinserimento dagli strati non vuoti individuati per ciascuna sotto-popolazione di un numero di imprese non proporzionale alle frazioni di campionamento individuate al punto 2), fatta 100 la numerosità del campione oggetto di indagine;

Scelta del disegno campionario, popolazione di riferimento e caratteristiche del campione di indagine

Quarta fase

Costruzione del campione globale oggetto dell'indagine campionaria come insieme dei campioni estratti dai singoli strati.

La scelta di adottare un tipo di campionamento non proporzionale rispetto agli strati della popolazione di riferimento è derivata dal fatto di voler sovradimensionare alcuni strati rispetto ad altri con riferimento al settore di appartenenza, in base alle esigenze della ricerca.

Di seguito si riportano le tabelle relative alla popolazione di riferimento (*fonte: statistiche estratte dal CD-ROM della Guida Kompas, edizione novembre 2002*).

Nella Tabella 1 viene riportata la composizione della popolazione di riferimento per quanto riguarda la Regione Veneto.

Tabella 1
Composizione della popolazione di PMI per settore di attività e classe di dipendenti

Settore di attività	Classe di dipendenti				Totale
	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 249	
Manifattura	3.204	2.822	1.049	555	7.630
Costruzioni	419	299	85	35	838
Commercio	710	407	103	56	1.276
Servizi	513	379	159	106	1.157
Totale	4.846	3.907	1.396	752	10.901

Fonte: Guida Kompas, edizione novembre 2002

Di seguito si riporta la composizione del campione di aziende venete che hanno collaborato all'indagine.

Tabella 2
Composizione campione di aziende che hanno collaborato all'indagine (dipendenti anno 2002)

Settore di attività	Classe di dipendenti				Totale
	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 249	
Commercio	18	7	9	5	39
Costruzioni	5	5	6	2	18
Manifattura	47	61	48	37	193
Servizi	13	8	10	4	35
Totale	83	81	73	48	285

Fonte: Indagine sulla formazione continua nelle PMI 2003 [ISFOL - Progetto Formazione Continua, Fondazione CUOA]

La tabella sopra riportata mette in evidenza che i due terzi delle aziende che hanno collaborato all'indagine appartengono al settore manifatturiero, seguite solo a distanza dalle aziende del settore commercio (il 13%) e dalle altre due classi. Per quanto riguarda le distribuzioni all'interno delle classi di dipendenti, si può notare come la maggioranza delle aziende del campione hanno un organico inferiore all'interno delle prime tre classi (10-19, 20-49, 50-99), tanto che solo il 17% delle aziende intervistate è collocata sopra i 100 dipendenti. L'analisi all'interno dei settori economici rivela che per i servizi e il commercio la classe di aziende più rappresentata è quella fino a 10 dipendenti (il 37% e il 46% rispettivamente sul totale di aziende di settore), mentre per la manifattura la classe 20-49 prevale con una presenza del 32%. Per le costruzioni, in totale poco rappresentate nel campione (il 6%) la classe più presente è quella tra i 50 e i 100 dipendenti (33% del totale aziende costruzioni).

Scelta del disegno campionario, popolazione di riferimento e caratteristiche del campione di indagine

appendice 3

QUESTIONARIO

INDAGINE QUANTITATIVA

Questionario compilato da

DENOMINAZIONE DELL'IMPRESA

RAGIONE SOCIALE

Associazione (privata o pubblica)

- Fondazione (privata o pubblica)
- Ente pubblico

Azienda a partecipazione pubblica (municipalizzata, speciale ecc.)

Ente creditizio

Società di persone

- Società di capitali

Società cooperativa

Azienda individuale

Altro

SEDE DELL'IMPRESA

RUOLO DELL'INTERVISTATO NELL'IMPRESA

Proprietario/Titolare

Responsabile del Personale/Risorse Umane

Responsabile Amministrativo

Altri Responsabili di funzione

Per ulteriori indicazioni sulla compilazione del questionario vedi le Istruzioni.

Tutti i dati ottenuti dalla compilazione del presente questionario saranno trattati in ottemperanza alle vigenti norme sulla privacy (legge n. 675 del 31 dicembre 1996).

INFORMAZIONI GENERALI SULL'IMPRESA

I.1 L'impresa è operativa

Indicare l'anno di inizio delle attività

I.2 Le dimensioni dell'organico

Indicare il numero di **dipendenti** al 31/12/2001

Indicare il numero di **collaboratori** esterni stabili e/o continuativi al 31/12/2001

Indicare il numero di **dipendenti** al 31/12/2002

Indicare il numero di **collaboratori** esterni stabili e/o continuativi al 31/12/2002

I.3 Il settore a cui appartiene l'impresa

Manifattura

Alimentari e bevande

Tessile, confezioni e abbigliamento

Legno e mobili

Plastica

Cuoio e calzatura

Produzione e lavorazione metalli

Altre industrie manifatturiere

Costruzioni

Impianti elettrici per edilizia

Impianti termoidraulici per l'edilizia

Recupero edilizio e monumentale

Restauro opere d'arte

Altri servizi per l'edilizia

Commercio

Commercio al dettaglio

Commercio all'ingrosso

Sia commercio al dettaglio che all'ingrosso

Servizi

Alberghi, ristoranti

Trasporto di persone

Trasporto di cose

Servizi di magazzino e stoccaggio

Intermediazione finanziaria

/assicurazioni/Brokers

Attività immobiliari

Noleggio

Informatica hardware

Software, trattamento dati,

servizi per internet

Servizi per la famiglia

Servizi di pulizia

Altri servizi pubblici e sociali

Servizi riparazione auto

e componentistica auto

I.4 L'impresa è artigiana?

Sì

No

I.5 Le dimensioni dell'impresa

Fatturato del 2002 (in milioni di €)	Classe di fatturato						Andamento del fatturato nell'ultimo biennio		
	< 1 mln <input type="checkbox"/>	1 a 2,7 mln <input type="checkbox"/>	2,7 a 7 mln <input type="checkbox"/>	7 a 15 mln <input type="checkbox"/>	15 a 40 mln <input type="checkbox"/>	> 40 mln <input type="checkbox"/>	Diminuito <input type="checkbox"/>	Stazionario <input type="checkbox"/>	Aumentato <input type="checkbox"/>

L'impresa appartiene a un gruppo	<input type="checkbox"/> Sì, di proprietà italiana
	<input type="checkbox"/> Sì, di proprietà straniera
	<input type="checkbox"/> No

Se l'impresa appartiene a un gruppo	Si trova nella posizione di	Capogruppo <input type="checkbox"/>					
		Controllata per oltre il 25% <input type="checkbox"/>					
		Controllata per meno del 25% <input type="checkbox"/>					
	Il gruppo occupa complessivamente	< 10 <input type="checkbox"/>	10-19 <input type="checkbox"/>	20-49 <input type="checkbox"/>	50-99 <input type="checkbox"/>	100-249 <input type="checkbox"/>	250 e oltre <input type="checkbox"/>
Il gruppo ha un fatturato complessivo	< 2,7 mln <input type="checkbox"/>	2,7 a 7 mln <input type="checkbox"/>	7 a 15 mln <input type="checkbox"/>	15 a 40 mln <input type="checkbox"/>	40 a 75 mln <input type="checkbox"/>	75 a 150 mln e oltre <input type="checkbox"/>	

I.6 Le persone che lavorano oggi nell'impresa

Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro e Contratto Integrativo aziendale (o di secondo livello)	Qual è il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicato dall'impresa?		<input type="checkbox"/> Agricoltura
			<input type="checkbox"/> Chimici
			<input type="checkbox"/> Meccanici
			<input type="checkbox"/> Tessili
			<input type="checkbox"/> Alimentaristi - Agroindustriale
			<input type="checkbox"/> Edilizia
			<input type="checkbox"/> Poligrafici e Spettacolo
			<input type="checkbox"/> Commercio
			<input type="checkbox"/> Trasporti
			<input type="checkbox"/> Credito Assicurazioni
			<input type="checkbox"/> Aziende di Servizi
			<input type="checkbox"/> Amministrazione Pubblica
			<input type="checkbox"/> Enti e Istituzioni Private
		<input type="checkbox"/> Altri vari	
L'impresa applica un Contratto Integrativo Aziendale (o di secondo livello)			
No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>	Se esiste interviene su queste materie:	
		Orario di lavoro, ferie	Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
		Determinazione premio di risultato	Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
		Piani di formazione	Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
		Altro	Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Composizione dell'organico del 2002 (indichi i valori numerici approssimativi)	Tipo di rapporto	Lavoratori dipendenti ²⁷				A tempo determinato o part time N°
						A tempo indeterminato o part time N°
	Stagisti o tirocinanti				Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	CFL o apprendistato N°
	Qualifica contrattuale ²⁸	Operai generici N°		Operai qualificati N°		Tecnici e Impiegati N°
Impiegati direttivi e quadri N°		Dirigenti (esclusi i soci amministratori) N°		Altro N°		
Profilo delle persone che lavorano nell'impresa	Uomini N°	Donne N°	< di 30 anni N°	30-45 anni N°	> 45 anni N°	Lavoratori immigrati extracomunitari N°
	Nessun titolo o elementare N°	Licenza media o il biennio di scuola superiore N°		Diploma di maturità o qualifica triennale N°		Laurea o diploma universitario N°

27 La somma delle tre categorie deve corrispondere a quanto indicato nella domanda I.2.

28 La somma delle sei categorie deve corrispondere a quanto indicato nella domanda I.2.

OBIETTIVI, INTENSITÀ E TENDENZE DELLA FORMAZIONE

II.1 Nel 2002, uno o più dipendenti hanno partecipato alle seguenti **attività di formazione strutturata**?

Corsi di formazione aziendale organizzati e gestiti direttamente dall'impresa	<input type="checkbox"/>
Corsi di formazione aziendale organizzati e gestiti da un soggetto esterno all'impresa	<input type="checkbox"/>
Periodi di addestramento con utilizzo degli strumenti abituali di lavoro per i neo-assunti	<input type="checkbox"/>
Periodi di addestramento sistematico con utilizzo degli strumenti abituali di lavoro per tutti i dipendenti	<input type="checkbox"/>
Autoapprendimento con formazione a distanza (CD rom, FaD, e-learning)	<input type="checkbox"/>
Apprendimento mediante la partecipazione a seminari, convegni	<input type="checkbox"/>
Apprendimento mediante la partecipazione a mostre e fiere	<input type="checkbox"/>
Apprendimento mediante la partecipazione a stages presso altre aziende e/o università	<input type="checkbox"/>

II.2 I dipendenti dell'impresa hanno partecipato a **corsi di formazione aziendale** (interni e/o esterni) nel biennio precedente?

2000	<input type="checkbox"/>
2001	<input type="checkbox"/>

II.3 Se nei tre anni precedenti i dipendenti **NON** hanno partecipato a nessuna delle precedenti attività o solo ad attività per i neo-assunti, quali sono stati i 3 principali motivi?

Le competenze fornite dal sistema educativo sono adeguate	<input type="checkbox"/>
I costi della formazione sono troppo elevati	<input type="checkbox"/>
Non era possibile "staccare" le persone dai loro compiti lavorativi	<input type="checkbox"/>
Risulta difficile valutare le necessità di formazione dell'impresa	<input type="checkbox"/>
L'impresa ha attraversato una fase di crisi in cui la formazione non ha rappresentato una priorità	<input type="checkbox"/>
L'accesso alle formazione è risultato particolarmente difficoltoso	<input type="checkbox"/>

II.4 La sua impresa ha concordato con i lavoratori un progetto a domanda individuale con **voucher formativi**?

Sì	<input type="checkbox"/>
Sì, questo progetto è stato concordato con le parti sociali	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

(dalla **II.5** alla **II.18** rispondono solo coloro che hanno svolto qualche attività formativa nel 2002 - rif. domanda **II.1**)

II.5 Come è stata presa la decisione di fare **formazione** nel 2002?

È stata una decisione della direzione dell'azienda	<input type="checkbox"/>
La direzione ha soddisfatto la domanda di formazione, concordando assieme ai lavoratori il contenuto della formazione	<input type="checkbox"/>
I lavoratori hanno chiesto di partecipare a specifiche iniziative di formazione scelte autonomamente	<input type="checkbox"/>

II.6 Nell'anno **2002**, avevate elaborato un piano dettagliato per la **formazione** del personale?

Sì (vai a domanda II.7)	<input type="checkbox"/>
No (vai a domanda II.8)	<input type="checkbox"/>

II.7 Se ha risposto **SI** alla domanda **II.6**, indichi i 3 motivi principali che vi hanno spinto a definire il *piano*:

Perché è importante nelle relazioni tra dipendenti ed impresa	<input type="checkbox"/>
Per ottenere la certificazione dei sistemi di qualità	<input type="checkbox"/>
In quanto previsto da accordi o contratti collettivi di lavoro	<input type="checkbox"/>
In quanto previsto a livello territoriale (partecipazione a patti o accordi territoriali tra imprese ed altre istituzioni)	<input type="checkbox"/>

Per ottenere finanziamenti pubblici per la formazione	<input type="checkbox"/>
In quanto necessario al rapporto con i committenti	<input type="checkbox"/>
Altro	<input type="checkbox"/>

II.8 Se ha risposto **NO** alla domanda II.6, indichi i 3 motivi principali che vi hanno spinto a non definire il *piano*:

Perché non è necessario data la limitata dimensione dell'impresa	<input type="checkbox"/>
In quanto la formazione è responsabilità autonoma dei singoli lavoratori	<input type="checkbox"/>
In quanto è fornita solo su richiesta dei lavoratori o dei loro responsabili	<input type="checkbox"/>
Per mancanza di tempo e/o di risorse sufficienti	<input type="checkbox"/>
Per la mancanza di competenze interne adeguate alla definizione del piano di dettaglio della formazione	<input type="checkbox"/>

II.9 Nel 2002 l'attività formativa strutturata (in particolare vedi II.1) è stata svolta:

Prevalentemente in orario di lavoro (vai a domanda II.12)	<input type="checkbox"/>
Prevalentemente fuori orario di lavoro (vai a domanda II.10)	<input type="checkbox"/>
Entrambe le modalità (vai a domanda II.10)	<input type="checkbox"/>

II.10 Se la formazione si è svolta *fuori dell'orario di lavoro*, quali sono le ragioni?

L'azienda non poteva sostenere il costo della formazione delle persone	<input type="checkbox"/>
Non era possibile fermare l'attività produttiva	<input type="checkbox"/>
Quando la formazione è "di base", è corretto che non venga fatta in orario di lavoro	<input type="checkbox"/>
Altro	<input type="checkbox"/>

II.11 Quando la *formazione è fatta fuori dell'orario di lavoro*, su quali argomenti si concentra principalmente? (possibili più risposte)

Non esiste una differenziazione effettiva per tipologia di contenuto tra formazione durante e fuori orario di lavoro	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------

Interventi di alfabetizzazione informatica	<input type="checkbox"/>
Interventi per l'apprendimento/miglioramento della conoscenza delle lingue straniere	<input type="checkbox"/>
Interventi di formazione tecnica di base	<input type="checkbox"/>
Interventi su competenze trasversali	<input type="checkbox"/>

II.12 Se nel 2002 sono state svolte **attività formative diverse dai corsi di formazione**, può indicare le categorie professionali che vi hanno partecipato? (barri le opzioni relative)

<i>Dirigenti, Quadri e impiegati direttivi</i>	
Partecipazione a seminari, convegni, focus group	<input type="checkbox"/>
Partecipazione a mostre, fiere	<input type="checkbox"/>
Formazione a distanza (via web o cd-rom)	<input type="checkbox"/>
Partecipazione a comunità professionali	<input type="checkbox"/>
Partecipazione a circoli di qualità	<input type="checkbox"/>
Le attività hanno riguardato anche collaboratori esterni stabili e/o continuativi?	<input type="checkbox"/>
<i>Tecnici e impiegati</i>	
Rotazione nelle mansioni e affiancamento	<input type="checkbox"/>
Gruppi di auto-formazione (interni o esterni)	<input type="checkbox"/>
Incontri strutturati con lavoratori più esperti	<input type="checkbox"/>
Affiancamento di un tutor per i neo-assunti	<input type="checkbox"/>
Partecipazione a mostre, fiere	<input type="checkbox"/>
Partecipazione a seminari, convegni, focus group	<input type="checkbox"/>
Formazione a distanza (via web o cd-rom)	<input type="checkbox"/>
Partecipazione a comunità professionali	<input type="checkbox"/>
Partecipazione a circoli di qualità	<input type="checkbox"/>
Le attività hanno riguardato anche collaboratori esterni stabili e/o continuativi?	<input type="checkbox"/>
<i>Operai (qualificati e generici)</i>	
Periodi programmati di addestramento pratico	<input type="checkbox"/>
Corsi per corrispondenza	<input type="checkbox"/>
Rotazione nelle mansioni e affiancamento	<input type="checkbox"/>
Gruppi di auto-formazione (interni o esterni)	<input type="checkbox"/>
Incontri strutturati con lavoratori più esperti	<input type="checkbox"/>
Affiancamento di un tutor per i neo-assunti	<input type="checkbox"/>
Partecipazione a mostre, fiere	<input type="checkbox"/>
Partecipazione a seminari, convegni	<input type="checkbox"/>
Formazione a distanza (via web o cd-rom)	<input type="checkbox"/>

Partecipazione a comunità professionali	<input type="checkbox"/>
Partecipazione a circoli di qualità	<input type="checkbox"/>
Le attività hanno riguardato anche collaboratori esterni stabili e/o continuativi?	<input type="checkbox"/>

II.13 Le seguenti categorie di lavoratori hanno partecipato alle **iniziative di formazione** (non solo corsi) nel 2002:

<i>Categoria</i>	
Persone con meno di 30 anni	<input type="checkbox"/>
Persone di età tra 30 e 45	<input type="checkbox"/>
Persone con almeno 45 anni	<input type="checkbox"/>
Persone disabili	<input type="checkbox"/>
Persone immigrate	<input type="checkbox"/>
Dipendenti in esubero	<input type="checkbox"/>
Dipendenti senza qualifica	<input type="checkbox"/>
Dipendenti part time	<input type="checkbox"/>
Dipendenti contratto a termine	<input type="checkbox"/>
Apprendisti e CFL	<input type="checkbox"/>

(la **II.14** e la **II.15** solo per le imprese che hanno realizzato corsi nel 2002, altrimenti vai alla **II.16**)

II.14 Può quantificare, *anche in modo approssimativo*, la partecipazione a **corsi di formazione** per le seguenti categorie di lavoratori nel **2002**?

<i>Qualifica contrattuale</i> ²⁹	<i>N° partecipanti</i>	<i>Ore di formazione</i>
Dirigenti		
Impiegati direttivi e Quadri		
Tecnici e impiegati		
Operai qualificati		
Operai generici		
Collaboratori esterni stabili e/o continuativi		
<i>Genere</i>	<i>N° partecipanti</i>	<i>Ore di formazione</i>
Donne		
Uomini		
Lavoratori immigrati extracomunitari		

II.15 Quali tra i seguenti contenuti sono stati affrontati nei **corsi di formazione** nel **2002**?

<i>Argomenti sviluppati</i>	
Amministrazione	<input type="checkbox"/>
Controllo di gestione e finanza	<input type="checkbox"/>
Logistica e produzione	<input type="checkbox"/>
Impatto ambientale processi produttivi	<input type="checkbox"/>
Formazione tecnica sul prodotto/servizio	<input type="checkbox"/>
Project management	<input type="checkbox"/>
Marketing e comunicazione	<input type="checkbox"/>
Commerciale	<input type="checkbox"/>
Lingue estere	<input type="checkbox"/>
Sicurezza sul posto di lavoro	<input type="checkbox"/>
Organizzazione e gestione delle persone	<input type="checkbox"/>
Gestione del sistema qualità aziendale	<input type="checkbox"/>
Leadership, problem solving	<input type="checkbox"/>
Informatica	<input type="checkbox"/>

II.16 Come è cambiata *l'intensità di partecipazione* dei dipendenti ad attività di formazione nel **2002**, rispetto al biennio **2000-2001**?

Aumentata (vai a domanda II.17)	<input type="checkbox"/>
Diminuita (vai a domanda II.18)	<input type="checkbox"/>
Rimasta costante (vai a domanda II.19)	<input type="checkbox"/>

II.17 *Se la partecipazione È AUMENTATA*, quali sono state le 3 principali motivazioni?

Cambiamenti nei prodotti e nei servizi forniti dall'impresa	<input type="checkbox"/>
Cambiamenti nella tecnologia di produzione	<input type="checkbox"/>
Cambiamenti nella tecnologia a supporto delle attività amministrative-gestionali	<input type="checkbox"/>
Cambiamenti nell'organizzazione del lavoro	<input type="checkbox"/>
Necessità di aumentare la qualità del prodotto/servizio offerto	<input type="checkbox"/>
Necessità di migliorare le competenze dei dipendenti	<input type="checkbox"/>
Necessità di migliorare la produttività dei dipendenti	<input type="checkbox"/>

²⁹ La categoria dei lavoratori extracomunitari ai fini dell'indagine viene contemplata come categoria a se stante (vedi ultima riga della tabella).

Necessità di fornire ai nuovi assunti competenze che non possedevano	<input type="checkbox"/>
Disponibilità di risorse finanziarie dell'impresa	<input type="checkbox"/>
Disponibilità di risorse o di altre agevolazioni pubbliche	<input type="checkbox"/>

II.18 Se la *partecipazione È DIMINUITA*, quali sono state le 3 principali motivazioni?

Non c'era bisogno di fare formazione, perché l'avevamo già fatta prima	<input type="checkbox"/>
Le esigenze produttive non ci hanno permesso di "fermarci" per fare formazione	<input type="checkbox"/>
Non abbiamo trovato un'offerta formativa adeguata alle nostre esigenze	<input type="checkbox"/>
Mancanza di risorse finanziarie dell'impresa	<input type="checkbox"/>
Difficoltà di accesso a risorse o ad altre agevolazioni pubbliche	<input type="checkbox"/>

(alla **II.19** rispondono solo coloro che hanno svolto qualche attività formativa nel 2002 - rif. domanda **II.1** - oppure nel biennio precedente - rif. domanda **II.2**)

II.19 Indichi i **tre benefici principali** che l'impresa ha ottenuto dalla partecipazione dei suoi dipendenti alle iniziative di formazione (sia nel corso del **2002** che nel biennio **2000-2001**)

Nessun beneficio	<input type="checkbox"/>
L'impresa è diventata più competitiva	<input type="checkbox"/>
L'impresa ha acquisito nuove conoscenze e competenze prima assenti	<input type="checkbox"/>
È stato aggiornato il patrimonio di conoscenze e competenze già presenti in azienda (es.: per utilizzo di nuovi macchinari, nuovi servizi o altro)	<input type="checkbox"/>
La motivazione del personale che ha partecipato alla formazione è aumentata	<input type="checkbox"/>
È migliorata l'organizzazione e l'efficienza interna all'impresa	<input type="checkbox"/>
È aumentata la produttività ed è migliorata la qualità del prodotto/servizio	<input type="checkbox"/>
Si è ampliato il mercato servito dall'azienda	<input type="checkbox"/>
Si sono aperte prospettive di internazionalizzazione	<input type="checkbox"/>

II.20 Nel **2003**, come evolverà il *modo di fare formazione* rispetto al **2002** o al biennio **2000-2001**? (-: in diminuzione; =: stabile; +: in aumento)

	-	=	+
Frequenza corsi di formazione <i>interni</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frequenza corsi di formazione <i>esterni</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strumenti formativi diversi dai corsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formazione in orario di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formazione fuori orario di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partecipazione diretta dei lavoratori alle spese della formazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II.21 Nel **2003**, come pensa evolverà l'impiego dei seguenti strumenti per la formazione rispetto al **2002** o al biennio **2000-2001**? (-: in diminuzione; =: stabile; +: in aumento)

Strumenti	-	=	+
Formazione in aula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formazione a distanza (tramite il web, CD Rom o TV)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Affiancamento di tutor o esperti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stages e tirocini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II.22 Nel **prossimo futuro**, quali tra i fattori potranno *rendere difficile* l'accesso alle attività di formazione? (1=NON sarà un ostacolo; 5=SARÀ un ostacolo molto difficile)

L'entità delle risorse dell'impresa rispetto ai fabbisogni formativi	1	2	3	4	5
L'entità delle risorse finanziarie pubbliche per la formazione dei lavoratori occupati	1	2	3	4	5
Limitata accessibilità per l'impresa ai fondi pubblici per la formazione	1	2	3	4	5
Limitata disponibilità di formatori interni all'impresa	1	2	3	4	5
Offerta formativa esterna poco adeguata ai fabbisogni esistenti nell'impresa	1	2	3	4	5

Scarsa consapevolezza dell'importanza della formazione tra i lavoratori	1	2	3	4	5
Mancata produzione dei dipendenti in formazione	1	2	3	4	5
Scarsa diffusione tra i dipendenti di cultura della formazione	1	2	3	4	5

Difficoltà oggettive nel valutare i risultati prodotti dalla formazione	1	2	3	4	5
Probabilità che il dipendente formato lasci l'impresa per un altro lavoro	1	2	3	4	5

PROGETTAZIONE, ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLA FORMAZIONE

III.1 Nell'impresa esiste una persona o un ufficio che si occupano *specificatamente* dell'**organizzazione e della gestione delle attività di formazione?**

Sì, è presente all'interno dell'impresa	<input type="checkbox"/>
Sì, ma si trova in un'altra impresa del gruppo	<input type="checkbox"/>
No, perché è affidata a una società di consulenza (vai a domanda III.3)	<input type="checkbox"/>
No, perché affidata a un ente di formazione professionale (vai a domanda III.3)	<input type="checkbox"/>
No, perché affidata a strutture associative o consorzi a cui partecipa l'impresa (vai a domanda III.3)	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

III.2 Se esiste una persona o ufficio che si occupano *specificatamente* dell'organizzazione e della gestione delle attività di formazione interna all'impresa o al gruppo, quante persone ha occupato nel **2002**? (vai a domanda **III.4**)

Numero persone <i>stabilmente</i> impiegate nel 2002	
Numero persone <i>parzialmente</i> impiegate nel 2002	

III.3 Se non esiste una persona o ufficio che si occupano *specificatamente* dell'organizzazione e della gestione delle attività di formazione interna all'impresa:
Pensate di crearla nei prossimi tre anni?

Sì	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Esiste comunque un referente per la formazione, cioè una persona che segue l'organizzazione delle attività formative?

Sì, è il titolare dell'impresa	<input type="checkbox"/>
Sì, è un dipendente dell'impresa	<input type="checkbox"/>
Sì, è un consulente dell'impresa	<input type="checkbox"/>
No, non esiste un referente per la formazione	<input type="checkbox"/>

III.4 Nel **2002** o nel biennio **2000-2001** avete svolto analisi strutturate sui fabbisogni di competenza e di formazione, anche se con il supporto di enti esterni?

Sì, per tutti i dipendenti	<input type="checkbox"/>
Sì, solo per dirigenti e/o quadri	<input type="checkbox"/>
Sì, solo per altre categorie	<input type="checkbox"/>
No (vai a domanda III.7)	<input type="checkbox"/>

III.5 Se nel **2002** o nel biennio **2000-2001** sono state svolte analisi strutturate dei fabbisogni, in quali competenze necessarie all'impresa sono state riscontrate delle carenze? (possibili più risposte)

Amministrazione	<input type="checkbox"/>
Controllo di gestione e finanza	<input type="checkbox"/>
Logistica e produzione	<input type="checkbox"/>
Impatto ambientale processi produttivi	<input type="checkbox"/>
Formazione tecnica sul prodotto/servizio	<input type="checkbox"/>
Project management	<input type="checkbox"/>
Marketing e comunicazione	<input type="checkbox"/>
Commerciale	<input type="checkbox"/>
Lingue estere	<input type="checkbox"/>
Sicurezza sul posto di lavoro	<input type="checkbox"/>
Organizzazione e gestione delle persone	<input type="checkbox"/>
Gestione del sistema qualità aziendale	<input type="checkbox"/>
Leadership, problem solving	<input type="checkbox"/>
Informatica	<input type="checkbox"/>
Nessuna	<input type="checkbox"/>

III.6 Se nel **2002** o nel biennio **2000-2001** sono state svolte analisi strutturate dei fabbisogni di formazione, da chi sono stati svolti gli interventi realizzati?

Da risorse interne all'impresa	<input type="checkbox"/>
<i>Da soggetti terzi:</i>	
Università	<input type="checkbox"/>
Istituti e centri specializzati di formazione	<input type="checkbox"/>
Associazioni imprenditoriali	<input type="checkbox"/>

Società di consulenza specializzata o liberi professionisti	<input type="checkbox"/>
Società di consulenza collegata al distretto o sistema produttivo locale d'appartenenza dell'impresa	<input type="checkbox"/>
Fornitori di tecnologie	<input type="checkbox"/>
Imprese committenti lavorazioni all'azienda	<input type="checkbox"/>
Strutture specializzate del patto territoriale a cui l'impresa partecipa	<input type="checkbox"/>

III.7 Quanta **importanza** hanno avuto i seguenti attori nella gestione delle attività formative? (1=nessuna importanza; 2=bassa importanza; 3=significativa importanza; 4=importanza molto alta)

Nota: rispondere solo alle voci di interesse.

Le persone che lavorano nell'impresa o nel gruppo			
1	2	3	4
I fornitori esterni di servizi di formazione (società di consulenza, università, enti, altri soggetti)			
1	2	3	4
L'Associazione di categoria a cui l'impresa appartiene			
1	2	3	4

III.8 Nel **2002** o nel biennio **2000-2001**, la pianificazione di interventi di formazione si è basata anche su **accordi** formali con le **organizzazioni sindacali**?

Sì	<input type="checkbox"/>
No (vai domanda III.11)	<input type="checkbox"/>

III.9 Se ha risposto sì, si è trattato di accordi stipulati (possibili più risposte)

Nell'ambito di un piano per l'assunzione di nuovi lavoratori	<input type="checkbox"/>
Nell'ambito di un piano per la messa in esubero di parte dei lavoratori	<input type="checkbox"/>
In previsione di fusioni con altre imprese	<input type="checkbox"/>
A livello di singola impresa	<input type="checkbox"/>
A livello territoriale	<input type="checkbox"/>
Previsti dagli strumenti della programmazione negoziata	<input type="checkbox"/>

III.10 Se ha risposto sì, quale ruolo hanno avuto le rappresentanze sindacali nel processo di formazione aziendale?

Nessun ruolo	<input type="checkbox"/>
Informate sulle attività di formazione pianificate	<input type="checkbox"/>
Partecipano alla progettazione dei contenuti dell'intervento	<input type="checkbox"/>
Partecipano alle decisioni relative alla durata degli interventi	<input type="checkbox"/>
Partecipano alle decisioni relative al numero dei dipendenti da formare	<input type="checkbox"/>
Partecipano al processo decisionale di selezione dei dipendenti da formare	<input type="checkbox"/>

III.11 L'impresa ha stretto **accordi** con **altre imprese** (fornitori, clienti, concorrenti) per progettare e gestire le attività di formazione?

Sì, abbiamo accordi con altre imprese per le attività di formazione	<input type="checkbox"/>
Sì, lo abbiamo fatto anni fa ma poi abbiamo rinunciato	<input type="checkbox"/>
No, non ci è mai capitato	<input type="checkbox"/>
Se esistono accordi con altre imprese, perché sono stati fatti (possibili più risposte)	<input type="checkbox"/>
Per dividere i costi fissi della formazione	<input type="checkbox"/>
Per raggiungere un numero di partecipanti "minimo" per la buona riuscita	<input type="checkbox"/>
Per mettere in comune le conoscenze	<input type="checkbox"/>

III.12 Se l'impresa appartiene a un distretto, quali servizi riceve in relazione alle attività formative dalle strutture del distretto?

A livello di distretto, non esistono supporti alle attività di formazione	<input type="checkbox"/>
<i>Le iniziative che vengono organizzate sono</i>	
Assistenza tecnica all'utilizzo dei fondi pubblici	<input type="checkbox"/>
Supporto per la progettazione delle iniziative formative	<input type="checkbox"/>
Supporto nella organizzazione e gestione della formazione (aule, tutor, tecnologie)	<input type="checkbox"/>
Supporto nell'attività di monitoraggio e valutazione	<input type="checkbox"/>
Assistenza tecnica nelle attività di rendicontazione	<input type="checkbox"/>

III.13 Se l'impresa partecipa ad un patto territoriale, quali servizi riceve in relazione alle attività formative?

Il patto territoriale non prevede alcun supporto alle attività di formazione	<input type="checkbox"/>
<i>Le iniziative che vengono organizzate sono</i>	
Assistenza tecnica all'utilizzo dei fondi pubblici	<input type="checkbox"/>
Supporto per la progettazione delle iniziative formative	<input type="checkbox"/>
Supporto nella organizzazione e gestione della formazione (aule, tutor, tecnologie)	<input type="checkbox"/>
Supporto nell'attività di monitoraggio e valutazione	<input type="checkbox"/>
Assistenza tecnica nelle attività di rendicontazione	

III.14 L'impresa utilizza un sistema di valutazione dei risultati prodotti dagli interventi di formazione?

Sì, per tutte le attività formative	<input type="checkbox"/>
Sì, per alcune attività formative	<input type="checkbox"/>
No (vai a domanda III.17)	<input type="checkbox"/>

III.15 Quali strumenti vengono utilizzati per la valutazione? (possibili più risposte)

Bilancio delle competenze	<input type="checkbox"/>
Esame/colloquio individuale	<input type="checkbox"/>
Test per verificare le competenze acquisite	<input type="checkbox"/>
Certificazione delle competenze acquisite	<input type="checkbox"/>

Verifica applicazione sul lavoro delle competenze acquisite	<input type="checkbox"/>
Verifica dei miglioramenti nei tempi di produzione/erogazione	<input type="checkbox"/>
Verifica dei miglioramenti nella qualità	
Verifica dei miglioramenti nei tempi di consegna	

III.16 Quali aspetti vengono monitorati con la valutazione?

Gradimento del contenuto del corso	<input type="checkbox"/>
Gradimento dei docenti	<input type="checkbox"/>
Conformità della formazione rispetto alle aspettative	<input type="checkbox"/>
Grado di apprendimento del lavoratore formato	<input type="checkbox"/>
Trasferibilità all'attività lavorativa	<input type="checkbox"/>

III.17 Esiste un sistema di incentivi per i dipendenti che partecipano a interventi formativi?

Non è prevista alcuna forma di incentivazione o di premio	<input type="checkbox"/>
La formazione rappresenta una condizione per le progressioni di carriera	<input type="checkbox"/>
È prevista la concessione di incentivi monetari	<input type="checkbox"/>
È prevista la riduzione degli orari di lavoro per il periodo di formazione	<input type="checkbox"/>
È prevista la concessione di dotazioni informatiche	<input type="checkbox"/>
Sono previste altre forme di incentivo	<input type="checkbox"/>

LA DIMENSIONE ECONOMICA DELLA FORMAZIONE

IV.1 L'impresa ha sostenuto **costi** per le attività formative negli anni di seguito indicati?

2000	€
2001	€
2002	€

IV.2 Se nel **2002** o nel biennio **2000-2001** l'impresa ha sostenuto **costi** per attività formative, può indicare la loro **composizione** percentuale?

Tipologia di costo	% dei costi totali
Pagamenti ad organizzazioni che hanno realizzato i corsi di formazione e fornito servizi collegati	
Costo dei dipendenti che hanno partecipato ai corsi di formazione (costo del lavoro più spese di trasferta)	
Costo del lavoro interno all'impresa, dedicato alla docenza, all'organizzazione e gestione dei corsi di formazione	100

IV.3 Come sono state **finanziate** le iniziative formative negli anni di seguito indicati?

I costi sono stati finanziati in questo modo	% dei costi totali		
	2000	2001	2002
Risorse proprie dell'impresa			
Fondi pubblici L.236			
Fondo Sociale Europeo			
Contributo economico dei lavoratori che hanno partecipato alla formazione (costo del lavoro, spese di trasferta dei dipendenti)			
Costo totale	100	100	100

IV.4 Se nel **2002** o nel biennio **2000-2001** ha ottenuto **finanziamenti pubblici** per interventi di formazione, quale ruolo hanno avuto queste risorse?

Sono state determinanti per la realizzazione delle attività formative	<input type="checkbox"/>
Non sono state determinanti	<input type="checkbox"/>

IV.5 Se nel biennio **2000-2001 NON ha utilizzato finanziamenti pubblici** per interventi di formazione, quali sono state le motivazioni?

Mancanza di sufficiente informazione sulle opportunità di finanziamento pubblico	<input type="checkbox"/>
Procedure di finanziamento pubblico onerose, eccessivamente lunghe, troppo burocratiche	<input type="checkbox"/>
Finanziamenti pubblici troppo limitati	<input type="checkbox"/>

IV.6 Ha mai utilizzato i vantaggi della **Tremonti Bis** che prevede la deducibilità fiscale di una quota dei costi sostenuti per la formazione?

Non sapevo che prevedeva questa opportunità	<input type="checkbox"/>
Sì, sapevo che prevedeva questa possibilità, ma non ho beneficiato dei vantaggi previsti	<input type="checkbox"/>
Sì, l'ho usata ma non per la formazione	<input type="checkbox"/>
Sì, ho beneficiato dei vantaggi previsti da questa legge	<input type="checkbox"/>

IV.7 La **spesa per la formazione** dovrebbe essere sostenuta anche dai lavoratori?

Sì, in qualsiasi caso	<input type="checkbox"/>
Sì, ma solo per la formazione di base	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

I MERCATI, LE RELAZIONI E LE RISORSE DELL'IMPRESA

V.1 I mercati dell'impresa

L'impresa appartiene a qualche aggregazione (distretto industriale, sistema produttivo locale, ...)?	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>
--	-----------------------------	-----------------------------

Se la risposta è "Sì" indicare quale

<i>Veneto</i>	
<input type="checkbox"/>	Alto Livenza: il mobile
<input type="checkbox"/>	Alto Vicentino: il settore metalmeccanico
<input type="checkbox"/>	Arzignano: la conceria
<input type="checkbox"/>	Belluno: la produzione di occhiali
<input type="checkbox"/>	Montebelluna: la calzatura sportiva
<input type="checkbox"/>	Murano: il vetro
<input type="checkbox"/>	Riviera del Brenta: le calzature
<input type="checkbox"/>	Vicenza: l'oreficeria
<input type="checkbox"/>	Bassano: il mobile d'arte
<input type="checkbox"/>	Casale di Scodosia: il mobile in stile
<input type="checkbox"/>	Cerea di Bovolone: il mobile in stile
<input type="checkbox"/>	Verona: la calzatura
<i>Toscana</i>	
<input type="checkbox"/>	Arezzo: l'oreficeria e l'abbigliamento
<input type="checkbox"/>	Carrara: il marmo
<input type="checkbox"/>	Cascina e Ponsacco: il mobile
<input type="checkbox"/>	Empoli: il tessile/abbigliamento
<input type="checkbox"/>	Firenze: la pelletteria
<input type="checkbox"/>	Lamporecchio: le calzature
<input type="checkbox"/>	Lucca: il cartario
<input type="checkbox"/>	Prato: il tessile/abbigliamento
<input type="checkbox"/>	Quarrata: il mobile imbottito
<input type="checkbox"/>	Santa Croce sull'Arno: il conciario
<input type="checkbox"/>	Sesto Fiorentino: la ceramica
<input type="checkbox"/>	Siena: il cristallo, l'autocaravan e il mobile
<input type="checkbox"/>	Viareggio e la Versilia: la cantieristica
<i>Marche</i>	
<input type="checkbox"/>	Castelfidardo: gli strumenti musicali
<input type="checkbox"/>	Fermo: le calzature
<input type="checkbox"/>	Montefeltro: il tessile/abbigliamento
<input type="checkbox"/>	Pesaro: il mobile
<input type="checkbox"/>	San Benedetto del Tronto: l'agro alimentare

<i>Puglia</i>	
<input type="checkbox"/>	Casarano: le calzature
<input type="checkbox"/>	Nord Barese: il tessile e l'abbigliamento
<input type="checkbox"/>	Sud Barese: l'abbigliamento
<input type="checkbox"/>	Barletta: le calzature
<input type="checkbox"/>	Matera-Bari: il salotto

I mercati dell'impresa	I prodotti e servizi sono		Beni e servizi finali		<input type="checkbox"/>
			Beni e servizi intermedi		<input type="checkbox"/>
			Sia l'uno che l'altro		<input type="checkbox"/>
			Prevalentemente realizzati in proprio		<input type="checkbox"/>
			Prevalentemente realizzati in conto terzi		<input type="checkbox"/>
	Gli sbocchi commerciali sono		Regione ___% Resto Italia ___%		
Altri Paesi UE ___% Paesi extra UE ___%					
Le unità locali dell'impresa (ci si riferisce ai siti produttivi o stabilimenti)	Numero di unità locali		1 unità <input type="checkbox"/>		2-3 unità <input type="checkbox"/>
			4-5 unità <input type="checkbox"/>		> 5 unità <input type="checkbox"/>
	Localizzazione delle unità locali	Regione <input type="checkbox"/>	Resto Italia <input type="checkbox"/>	Altri Paesi UE <input type="checkbox"/>	Paesi extra UE <input type="checkbox"/>

V.2 L'impresa nel territorio

Partecipazione a strutture associative di categoria o di settore (l'impresa è iscritta a qualche associazione) (esempio: associazione industriali, associazione artigiani, consorzio export, ecc.)	Associazione di categoria	<input type="checkbox"/>
	Associazione di settore	<input type="checkbox"/>
	Consorzi tra imprese	<input type="checkbox"/>

Partecipazione a patti o accordi territoriali tra imprese e altre istituzioni	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>
--	-----------------------------	-----------------------------

Se la risposta è Sì indicare quale:

<input type="checkbox"/>	Rovigo
<input type="checkbox"/>	Venezia Orientale
<input type="checkbox"/>	Basso Veronese del Colognese
<input type="checkbox"/>	Montagna Veronese
<input type="checkbox"/>	Bassa Padovana
<input type="checkbox"/>	Agno Chiampo
<input type="checkbox"/>	Cadore Centrale
<input type="checkbox"/>	Chioggia Cavarzere Cona
<input type="checkbox"/>	Comprensorio Feltrino
<i>Toscana</i>	
<input type="checkbox"/>	Massa Carrara

<input type="checkbox"/>	Livorno
<input type="checkbox"/>	Valdichiana
<input type="checkbox"/>	Maremma Grossetana
<input type="checkbox"/>	Piombino Val di Cornia
<input type="checkbox"/>	Pisa
<input type="checkbox"/>	Appennino Centrale
<input type="checkbox"/>	Lucca
<i>Marche</i>	
<input type="checkbox"/>	Ascoli Piceno
<input type="checkbox"/>	Appennino Centrale
<input type="checkbox"/>	Macerata
<i>Puglia</i>	
<input type="checkbox"/>	Brindisi
<input type="checkbox"/>	Lecce
<input type="checkbox"/>	Castellaneta - Martina Franca
<input type="checkbox"/>	Taranto
<input type="checkbox"/>	Bari
<input type="checkbox"/>	Sud Est Barese Polis

V.3 Le altre risorse dell'impresa

Le risorse informatiche	I PC dell'impresa sono collegati in rete locale	No <input type="checkbox"/>	Sì <input type="checkbox"/>	Se sì, indichi in% le postazioni collegate _____%			
	Persone con PC che hanno casella di posta elettronica	Nessuno <input type="checkbox"/>	<30% <input type="checkbox"/>	30-50% <input type="checkbox"/>	50-69% <input type="checkbox"/>	70-99% <input type="checkbox"/>	100% <input type="checkbox"/>
	Sito web aziendale	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>				
	Acquisti on line negli ultimi 2 anni	Nessuno <input type="checkbox"/>		Sì, saltuariamente <input type="checkbox"/>		Sì, regolarmente <input type="checkbox"/>	
	Vendite <i>on line</i>	Nessuno <input type="checkbox"/>		Sì, saltuariamente <input type="checkbox"/>		Sì, regolarmente <input type="checkbox"/>	

		<i>Realizzate ad oggi</i>	<i>Previsione 2003</i>
Innovazioni tecnologiche introdotte nel biennio 2001-2002 (possibili più risposte)	Nuove tecnologie di produzione di beni e servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Informatizzazione dei processi di sviluppo dei prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Analisi sistematica delle esigenze dei clienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nuovi sistemi informativi per attività amministrative e gestionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Informatizzazione dei processi di comunicazione con clienti e fornitori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Innovazioni di prodotto (con riferimento al contenuto tecnologico) o di servizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovazioni organizzative introdotte nel biennio 2001-2002 (possibili più risposte)	Riduzione nel numero dei livelli gestionali e direttivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ridefinizione delle mansioni e delle posizioni di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Incremento del grado di autonomia dei lavoratori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Incremento delle competenze richieste ai lavoratori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Introduzione di un sistema qualità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Trasferimento all'esterno di attività complementari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovazioni nella gestione delle persone introdotte nel biennio 2001-2002 (possibili più risposte)	Maggior ricorso a forme contrattuali flessibili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Maggior ricorso a forme di retribuzione legate alle prestazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Introduzione di nuovi sistemi di valutazione del personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Introduzione della pianificazione delle carriere (sulla base delle conoscenze possedute dai lavoratori)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Introduzione della rotazione del personale su varie mansioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le certificazioni d'impresa	Certificazione ISO serie 9000	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	La otterremo nel prossimo biennio <input type="checkbox"/>
	Certificazione ambientale	Sì <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	La otterremo nel prossimo biennio <input type="checkbox"/>

- 1 *I termini della formazione. Il controllo terminologico come strumento per la ricerca*, ottobre 2002
- 2 *Compendio normativo del FSE. Manuale 2000-2006*, 1ª edizione dicembre 2002, 2ª edizione aggiornata dicembre 2003
- 3 *Compendio normativo del FSE. Guida operativa*, 1ª edizione ed. dicembre 2002, 2ª edizione aggiornata dicembre 2003
- 4 *Il FSE nel web. Analisi della comunicazione attraverso Internet*, dicembre 2002
- 5 *Informazione e pubblicità del FSE: dall'analisi dei piani di comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione*, luglio 2003
- 6 *Politiche regionali per la formazione permanente. Primo rapporto nazionale*, luglio 2003
- 7 *Sviluppo del territorio nella new e net economy*, luglio 2003
- 8 *Le campagne di informazione pubblica: un'esperienza nazionale sulla formazione e le politiche attive del lavoro*, settembre 2003
- 9 *L'attuazione dell'obbligo formativo. Terzo rapporto di monitoraggio*, settembre 2003
- 10 *Manuale per il tutor dell'obbligo formativo. Manuale operativo e percorsi di formazione*, settembre 2003
- 11 *Secondo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia. Anno formativo 2000-2001*, settembre 2003
- 12 *Fondo sociale europeo: strategie europee e mainstreaming per lo sviluppo dell'occupazione*, ottobre 2003
- 13 *Il Centro di Documentazione: gestione e diffusione dell'informazione*, ottobre 2003
- 14 *I contenuti per l'apprendistato*, ottobre 2003
- 15 *Formazione continua e politiche di sostegno per le micro-imprese*, dicembre 2003
- 16 *L'apprendimento organizzativo e la formazione continua on the job*, dicembre 2003
- 17 *L'offerta di formazione permanente in Italia. Primo rapporto nazionale*, dicembre 2003
- 18 *Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso. Primo rapporto nazionale sulla domanda*, dicembre 2003
- 19 *La qualità dell'e-learning nella formazione continua*, dicembre 2003
- 20 *Linee guida per la valutazione del software didattico nell'e-learning*, dicembre 2003
- 21 *Apprendimento in età adulta. Modelli e strumenti*, marzo 2004
- 22 *Il monitoraggio e la valutazione dei Piani di comunicazione regionali: prima fase applicativa del modello di indicatori*, aprile 2004

- 23 *La comunicazione nelle azioni di sistema e nel mainstreaming per la società dell'informazione: un modello di analisi e valutazione*, aprile 2004
- 24 *La formazione continua nella contrattazione collettiva*, maggio 2004
- 25 *Definizione di un modello di valutazione ex-ante della qualità degli interventi fad/e-learning cofinanziati dal FSE (volume + cd rom)*, maggio 2004
- 26 *Appunti sull'impresa sociale*, maggio 2004
- 27 *Adult education - Supply, demand and lifelong learning policies. Synthesis report*, maggio 2004
- 28 *Formazione continua e grandi imprese (volume + cd rom)*, maggio 2004
- 29 *Guida al mentoring. Istruzioni per l'uso*, giugno 2004
- 30 *Gli appalti pubblici di servizi e il FSE. Guida operativa*, giugno 2004
- 31 *La filiera IFTS: tra sperimentazione e sistema. Terzo rapporto nazionale di monitoraggio e valutazione dei percorsi IFTS*, giugno 2004
- 32 *Una lente sull'apprendistato: i protagonisti ed i processi della formazione*, giugno 2004
- 33 *Tecnici al lavoro. Secondo rapporto nazionale sugli esiti formativi ed occupazionali dei corsi IFTS*, giugno 2004
- 34 *Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei servizi per l'impiego*, giugno 2004
- 35 *Indagine campionaria sul funzionamento dei centri per l'impiego*, giugno 2004
- 36 *Indirizzi operativi per l'attuazione delle linee guida V.I.S.P.O. Indicazioni per il Fondo sociale europeo*, luglio 2004
- 37 *L'attuazione dell'obbligo formativo. Quarto rapporto di monitoraggio*, luglio 2004
- 38 *Terzo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia*, settembre 2004
- 39 *Accreditamento delle sedi orientative* 8 volumi in cofanetto, settembre 2004
- 40 *Trasferimento di buone pratiche: analisi dell'attuazione*, ottobre 2004
- 41 *Trasferimento di buone pratiche: schede di sintesi*, ottobre 2004
- 42 *Guida al mentoring in carcere*, novembre 2004
- 43 *Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi. Prima sperimentazione nell'area Obiettivo 3*, novembre 2004
- 44 *Certificazione delle competenze e life long learning. Scenari e cambiamenti in Italia ed in Europa*, dicembre 2004
- 45 *Fondo sociale europeo: politiche dell'occupazione*, dicembre 2004
- 46 *Le campagne di informazione e comunicazione della pubblica amministrazione*, dicembre 2004
- 47 *Le azioni di sistema nazionali: tra conoscenza, qualificazione e innovazione (volume + cd rom)*, gennaio 2005
- 48 *L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio*, gennaio 2005
- 49 *I profili professionali nei servizi per l'impiego in Italia ed in Europa*, gennaio 2005

- 50 *Le strategie di sviluppo delle risorse umane del Centro-nord. Un'analisi dei bandi di gara ed avvisi pubblici in obiettivo 3 2000-2003*, gennaio 2005
- 51 *La rete, i confini, le prospettive. Rapporto apprendistato 2004*, febbraio 2005
- 52 *La spesa per la formazione professionale in Italia*, febbraio 2005
- 53 *La riprogrammazione del Fondo sociale europeo nel nuovo orizzonte comunitario* (volume + cd rom), marzo 2005
- 54 *Informare per scegliere. Strumenti e documentazione a supporto dell'orientamento al lavoro e alle professioni*, aprile 2005
- 55 *Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. Integrazione delle politiche a problemi di valutazione*, aprile 2005
- 56 *Modelli e servizi per la qualificazione dei giovani. V rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, maggio 2005
- 57 *La simulazione nella formazione a distanza: modelli di apprendimento nella Knowledge society* (volume + cd rom), giugno 2005
- 58 *La domanda di lavoro qualificato. Le inserzioni a "modulo" nel 2003*, giugno 2005
- 59 *La formazione continua nelle piccole e medie imprese del Veneto. Atteggiamenti, comportamenti, ruolo del territorio*, settembre 2005



Finito di stampare nel mese di settembre 2005
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)